

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего  
образования  
«Тольяттинский государственный университет»

Институт финансов, экономики и управления

(наименование института полностью)

38.03.03 Управление персоналом

(код и наименование направления подготовки / специальности)

Управление персоналом

(направленность (профиль) / специализация)

## ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА (БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА)

на тему Повышение эффективности управления персоналом организации на основе аутсорсинга

Обучающийся

Н.Ю. Зими́на

(Инициалы Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

д-р. экон. наук, профессор Д.Л. Савенков

(ученая степень (при наличии), ученое звание (при наличии), Инициалы Фамилия)

Тольятти 2025

## Аннотация

Бакалаврскую работу выполнила: Зимина Наталья Юрьевна.

Тема работы: «Повышение эффективности управления персоналом организации на основе аутсорсинга».

Руководитель: док. экон. наук, профессор Савенков Дмитрий Леонидович.

Цель исследования – разработка предложений по совершенствованию системы управления персоналом организации на основе применения аутсорсинга.

Объект исследования – Балаковский филиал АО «Апатит».

Предмет исследования – процессы управления персоналом и возможности их оптимизации за счёт передачи отдельных функций на аутсорсинг.

Методы исследования: системный и факторный анализ, методы сравнительного анализа и экспертных оценок, статистическая обработка данных, экономическое обоснование проектных предложений.

Краткие выводы по бакалаврской работе: выявлены избыточные административные функции и высокая нагрузка на кадровую службу. Предложена передача части функций на аутсорсинг, что позволит сократить издержки и повысить качество управления персоналом.

Практическая значимость бакалаврской работы заключается в возможности внедрения предложенных мероприятий в деятельность Балаковского филиала АО «Апатит» для повышения эффективности управления персоналом и улучшения производственных результатов.

Структура и объём работы. Работа состоит из введения, трёх разделов, заключения, списка литературы из 66 источников и 5 приложений. Общий объём работы без приложений составляет 74 страницы машинописного текста, включая 29 таблиц и 9 рисунков.

## Содержание

Введение.....	3
1 Теоретические основы управления персоналом с использованием аутсорсинга .....	5
1.1 Сущность аутсорсинга в управлении персоналом .....	5
1.2 Анализ рынка кадрового аутсорсинга в России в 2024 году.....	8
1.3 Особенности передачи функций управления персоналом на аутсорсинг.....	19
2 Анализ эффективности управления персоналом организации Балаковский филиал АО «Апатит».....	25
2.1 Краткая характеристика предприятия .....	25
2.2 Характеристика управления персоналом организации на балаковском предприятии АО «Апатит» (входит в холдинг «ФосАгро»).....	36
3 Совершенствование системы управления персоналом на основе аутсорсинга .....	52
3.1 Выбор аутсорсинговой компании .....	52
3.2 Внедрение функций аутсорсинговой компании в бизнес-процесс управления персоналом.....	58
3.3 Оценка предложенного мероприятия .....	64
Заключение .....	68
Список используемых источников.....	69
Приложение А Организационная структура Балаковского филиала АО «Апатит».....	75
Приложение Б Динамика основных финансово-экономических показателей организации за 2022–2024 годы.....	76
Приложение В Договор аутсорсинга .....	77
Приложение Г Договор аутстаффинга.....	80
Приложение Д Календарный план-график затрат проекта.....	84

## Введение

Аутсорсинг — это форма организационного взаимодействия, при которой компания передаёт часть непрофильных функций на выполнение внешнему исполнителю. Сам термин происходит от английского *outside resource using* — «использование внешнего ресурса». В современной деловой практике он закрепился как обозначение делегирования задач, которые ранее выполнялись внутри организации, специализированным сторонним структурам. С конца 1980-х годов аутсорсинг начал активно внедряться в корпоративную стратегию, получив репутацию одного из наиболее эффективных управленческих решений последних десятилетий.

Рост интереса к этой модели во многом объясняется необходимостью адаптации к стремительному развитию технологий и ужесточению конкуренции. Компании стремятся сосредоточиться на ключевых направлениях деятельности, отдавая менее критичные, но ресурсозатратные процессы внешним специалистам. При этом важно учитывать, что многие высокотехнологичные или экспертные услуги эффективнее и качественнее реализуются именно в условиях аутсорсинга — за счёт концентрации профильной экспертизы у исполнителя.

Суть аутсорсинга заключается не столько в передаче функций, сколько в переосмыслении роли компании как структуры, ориентированной на стратегическое развитие, а не на контроль всех процессов внутри.

Актуальность темы связана с тем, что аутсорсинг позволяет компании воспользоваться ресурсами, доступ к которым в противном случае был бы невозможен, например, при расширении географии деятельности фирмы или при создании новой компании.

Целью работы является анализ процессов использования аутсорсинга на примере Балаковский филиал АО «Апатит».

Задачами работы являются:

- изучить сущность и назначение аутсорсинга для организации;

- изучить порядок применения аутсорсинга;
- привести краткую характеристику предприятия;
- разработать характеристики аутсорсинга организации;
- разработать план усовершенствования аутсорсинга в Балаковский филиал АО «Апатит»;
- дать оценку экономической эффективности предложенного проекта.

Объект – Балаковский филиал АО «Апатит».

Предмет – отношения аутсорсинга предприятия.

Теоретической и методологической основой работы является разработанная российскими и зарубежными учеными экономистами и маркетологами теория и практика менеджмента, стратегического управления. Основные направления и методы исследования predeterminedены научной работой и публикациями отечественных ученых: Е. Н. Голубкова, Н. И. Диденко, Ю. Н. Егоров, Н. Я. Калюжнова, С. В. Карпова, Г. П. Кожевникова, И. В. Корнеева, Р.Е. Крбашян, Е. Е. Кузьмина, А. А. Овсянников, М.Д. Твердохлебова и другие.

Информационную базу исследования составили материалы аналитических агентств, публикации в отечественной печати, фактические показатели деятельности Балаковский филиал АО «Апатит».

При обработке информационного материала использованы методы аналитического и статистического анализа. В целом используемые методы можно разделить на три большие группы: эмпирическое исследование, теоретико–эмпирическое исследование, и сугубо теоретическое исследование.

Практическая значимость работы заключается в том, что применены новейшие способы построения аутсорсинга, все данные и исследования актуальны на 2025 год, работа носит максимально практичный характер, все логистические мероприятия напрямую связаны с финансовыми показателями, дается анализ спроса на рынке, анализ финансового состояния предприятия и его возможности удовлетворить этот спрос.

# **1 Теоретические основы управления персоналом с использованием аутсорсинга**

## **1.1 Сущность аутсорсинга в управлении персоналом**

«Аутсорсинг (от англ. outsourcing: (outer-source-using) использование внешнего источника и/или ресурса) - передача организацией на основании договора определённых видов или функций производственной предпринимательской деятельности другой компании, действующей в нужной области. В отличие от услуг и поддержки, имеющих разовый, эпизодический или случайный характер и ограниченных началом и концом, на аутсорсинг обычно передаются функции по профессиональной поддержке бесперебойной работы отдельных систем и инфраструктуры на основе длительного контракта (не менее 1 года)» [15, с. 68].

«Аутсорсинг позволяет повысить эффективность предприятия в целом и использовать освободившиеся организационные, финансовые и человеческие ресурсы для развития новых направлений или концентрации усилий, не требующих повышенного внимания.

В российской предпринимательской практике на аутсорсинг чаще всего передаются такие функции, как ведение бухгалтерского учёта, обеспечение функционирования офиса (например, уборка помещений), переводческие услуги, транспортные услуги, поддержка работы компьютерной сети и информационной инфраструктуры, рекламные услуги, обеспечение безопасности» [21, с. 89].

«По данным Института аутсорсинга (Outsourcing Institute, США), аутсорсинг является развивающимся видом оптимизации деятельности предприятий, причём наибольший рост наблюдается в сфере финансов и бухгалтерского учёта. Статистика, собранная в 1997 году Американской ассоциацией управления, показала, что уже тогда 20 % из числа 600 опрошенных фирм передали на аутсорсинг хотя бы некоторую часть

финансовых и бухгалтерских операций, а 80 % - часть административных функций.

Аутсорсинг (от англ. outsourcing) - передача компанией определённых бизнес-процессов или производственных функций на обслуживание другой компании, специализирующейся в соответствующей области» [18, с. 102].

«Виды аутсорсинга:

- бухгалтерский аутсорсинг. Компания нанимает внешних специалистов для ведения учёта и подготовки отчётности.
- IT-аутсорсинг. Обслуживание компьютерных систем и разработка ПО передаются IT-компаниям;
- аутсорсинг производства. Компания поручает производство своих товаров сторонним предприятиям;
- аутсорсинг клиентской поддержки. Обращения клиентов обрабатывают не сотрудники компании, а специалисты контактного центра;
- кадровый аутсорсинг. Компания передаёт внешнему подрядчику часть кадровых функций: подбор персонала, обучение и развитие, ведение кадрового делопроизводства и другие;
- юридический аутсорсинг. Подразумевает передачу юридических услуг и функций внешней компании или отдельному юристу;
- логистический аутсорсинг. Подразумевает передачу логистических операций внешнему оператору: транспортировка, хранение на складах, управление запасами, обработка заказов, доставка» [20, с. 102].

«Преимущества аутсорсинга: гибкость управления ресурсами, оптимизация затрат, доступ к специализированным навыкам, концентрация на ключевых задачах.

Аутсорсинг подходит не всем, например, когда важно контролировать все процессы или нужно обеспечить полную конфиденциальность информации» [17, с. 63] (Приложение Д).

В ряде случаев организация обязана передать функции по осуществлению определённой деятельности сторонним организациям. Например, паевой инвестиционный фонд не может самостоятельно вести учёт, контроль и управление собственными активами. Для этого он обязан прибегать к услугам хранителя, аудитора и управляющей компании. На сегодняшний день в мире существует множество разновидностей аутсорсинга бизнес-процессов, многие из которых успешно применяются и на российских предприятиях. Процессы, которые передаются сторонним компаниям, могут существенно отличаться друг от друга в зависимости от специфики отрасли деятельности, целей и задач в каждой конкретной организации. Тем не менее, существует несколько характерных примеров, реализация которых возможна для большинства предприятий независимо от их размера» [30, с. 79].

«Фриланс – привлечение частного самостоятельного специалиста без оформления в штат компании. Аутстаффинг - почти то же самое, только внештатных сотрудников нанимают из состава профильной организации.

Различия между этими формами трудовых отношений в объеме работы, времени сотрудничества и распределении ответственности. Фрилансеров привлекают, чтобы единоразово решить конкретную задачу. Например, компания может нанять дизайнера, который отрисует оговоренное количество изображений для определенного проекта. С такими специалистами заключают договор подряда, оказания услуг или авторского заказа [65]. (Приложение В)

Между аутсорсингом и аутстаффингом границы менее очевидные. В обоих случаях долгосрочные отношения. Только в первом компания-наниматель платит за определенный объем работ и заключает договор об оказании услуг. Заказчику все равно, кто и где будет заниматься задачами, главное - чтобы они выполнялись качественно и в срок. Например, аутсорсер может на постоянной основе предоставлять фирме бухгалтерские услуги. Ей будет безразлично, кто, где и как делает это, если все работает должным образом.

При аутстаффинге компании заключают договор о предоставлении персонала. В этом случае заказчик платит за конкретных специалистов под определенное рабочее место. Так, можно найти продавца-аутстаффера, который будет стоять на кассе в магазине нанимателя. Тут важнее, не сколько клиентов обслужит работник, а какое количество часов и дней в неделю он будет занят делом» [19, с. 124] (Приложение Г).

## 1.2 Анализ рынка кадрового аутсорсинга в России в 2024 году

«Спрос на персонал растет: число вакансий увеличилось на 10% по сравнению с прошлым годом. А если учесть, что в 2023 году число вакансий в 1,5 раза превысило показатели 2022, то получается, что за 2 года вакансий на рынке труда России стало больше в 1,7 раза. Темп прироста количества резюме не покрывает кадровые потребности рынка. Персонала по-прежнему не хватает (таблица 1).

Таблица 1 – Анализ спроса и предложения на рынке труда [66]

Показатель	Прирост, %	
	за 2 года (2024 к 2022)	за год (2024 к 2023)
Вакансии	+73%	+10%
Резюме	+24%	+27%
Конкурс на вакансию	-28%	+15%

«Кадровый голод усилился, сильнее всего - в промышленности и IT» [52].

«Острее всего дефицит кадров ощущается в производственных и логистических компаниях, в сфере услуг и IT (таблица 2).

Таблица 2 – Ощущается ли в компании «кадровый голод» [63]

Ответ	Процент
Да	81%
Нет	11%
Затрудняюсь ответить	8%

Зарплатные предложения работодателей растут: больше всего - в IT, быстрее всего - в строительстве, промышленности и логистике. Темпы прироста в строительстве, промышленности и транспортно-логистической отрасли выше, чем в IT. Однако не нужно обольщаться: сыграл эффект высокой базы [3]. Например, у программиста Java средняя зарплата за год выросла на 20 тысяч рублей - с 300 до 320 тысяч - это +7% по отношению к 2023, у монтажника систем вентиляции средняя рыночная зарплата за год выросла также на 20 тысяч рублей - со 100 до 120 тысяч - а это уже +20% по отношению к показателю прошлого года» [55] (таблица 3).

Таблица 3 – Динамика средних рыночных зарплатных предложений работодателей в Москве за 2024 год [54]

-	Ноябрь 2024 к ноябрю 2023
ИТР в строительстве	+12,5%
Квалифицированные рабочие в промышленности	+12,3%
ИТР в промышленности	+12,2%
Транспорт, логистика, склад	+12,0%
Информационные технологии	+11,9%
Кадры	+11,7%
Ритейл	+10,8%
Квалифицированные рабочие в строительстве	+10,5%
Маркетинг, реклама, PR	+10,5%
Банковское дело	+9,8%
Медицинский персонал	+9,7%

«Задержек зарплат и сокращений нет. 91% компаний не проводит сокращения штата. 98% работодателей платят зарплаты вовремя (таблица 4).

Таблица 4 - Проводятся ли в вашей компании сокращения сотрудников? [62]

Ответ	Процент
Да, массовые сокращения	0%
Да, небольшие сокращения в целях оптимизации численности	4%
Не проводятся, но планируются массовые сокращения	1%
Не проводятся, но планируются небольшие сокращения	3%
Нет	91%
Затрудняюсь ответить	1%

Промышленность - лидер по количеству вакансий. Предложений работы в промышленной сфере больше на 19% к уровню прошлого года. Производственная отрасль - вторая по темпам прироста спроса на персонал в 2024 году после HoReCa. Учитывая, что в прошлом году прирост вакансий составил более 120%, получается, что за 2 года число вакансий в промышленности увеличилось в 2,5 раза» [60].

Рынок труда пресытился выпускниками интернет-курсов без практического опыта работы: последние 2 года зарплаты junior-специалистов практически не растут, а по отдельным позициям есть отрицательная динамика (таблица 5).

Таблица 5 – Количество вакансий по опыту работы [2]

Требования к опыту работы	Кол-во вакансий
Без опыта/опыт менее 1 года	6%
1-3 года	43%
3-6 лет	46%
Более 6 лет	5%

Зарплатные предложения работодателей в IT за год выросли на 11,9%.

Рынок труда становится более цивилизованным: работодатели отказываются от спорных методик интервьюирования, гендерных предпочтений и предпочтений к социальному статусу кандидатов, чаще нанимают выпускников вузов без опыта работы, кандидатов пенсионного возраста, особенно это касается квалифицированных рабочих и инженеров в производстве и строительстве, рекрутеры стали более лояльно относиться к соискателям, часто меняющим работу. Соискатели же, в свою очередь, отказываются работать по «серым» или «черным» схемам. HR-менеджмент и подход к удержанию становится все более человеконцентричным. Работники - главная ценность в любой организации (рисунок 1).

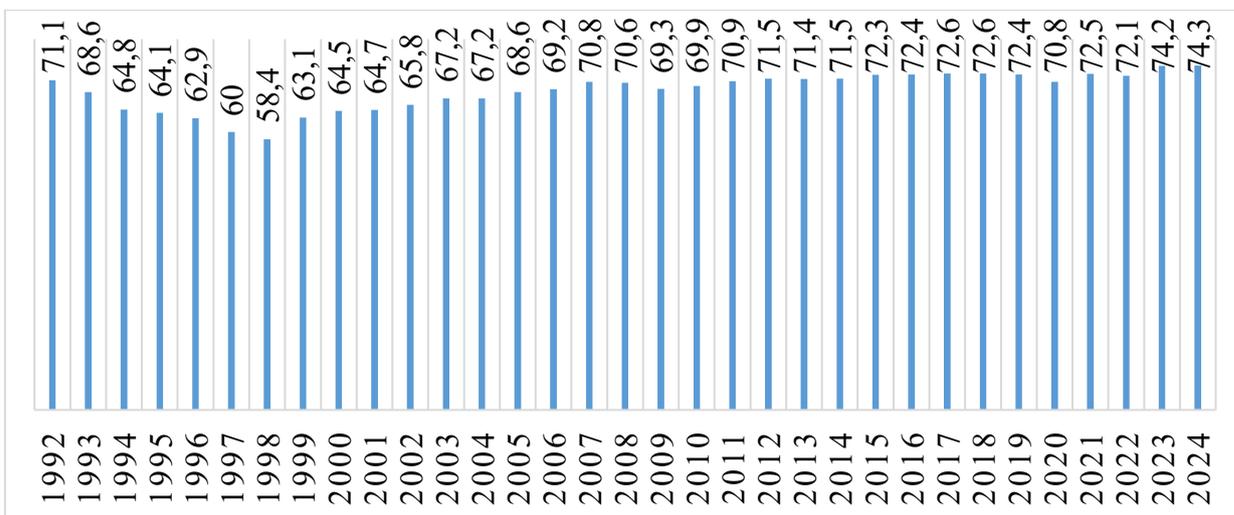


Рисунок 1 – Численность занятых в экономике РФ, по данным обследований Росстата и текущего учета занятости (млн человек) [57]

Численность безработных, напротив, уменьшилась до исторического минимума и составила в 2023 г. 2,3 млн чел. (3,0% рабочей силы), с вероятным последующим уменьшением в течение 2024 г. до 2,0 млн чел. (2,6%). При этом число безработных, зарегистрированных в службе занятости, в 2020–2024 гг. уменьшилось до 0,3 млн чел., а уровень зарегистрированной безработицы составил исчезающую величину 0,4% [53] (рисунок 2).

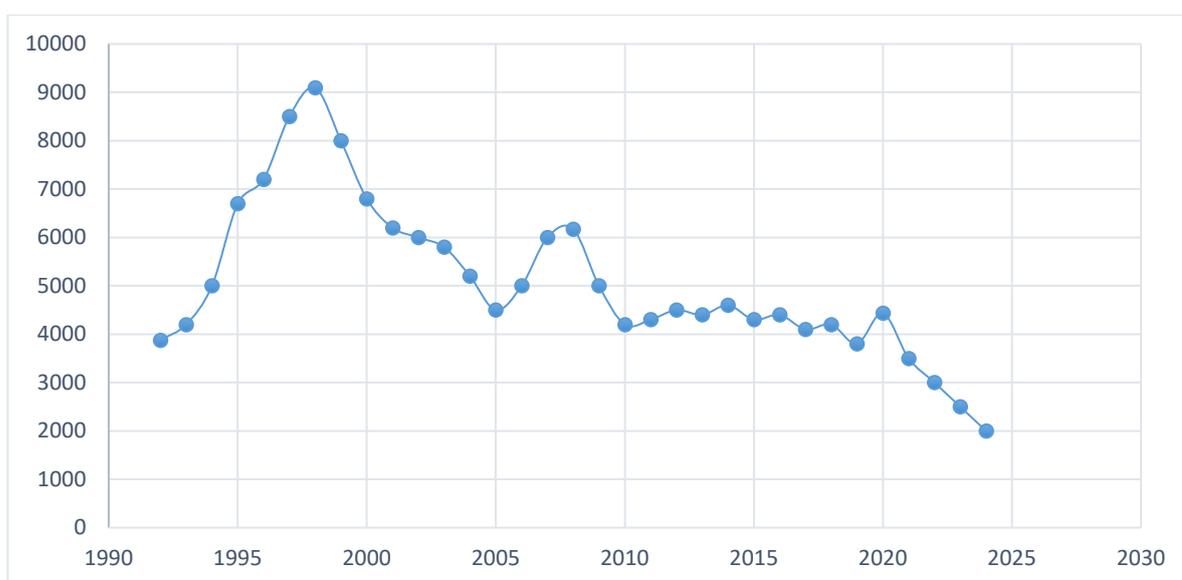


Рисунок 2 - Численность безработных в экономике РФ, по данным обследований Росстата и текущего учета занятости (тысяч человек)

«В 2024 году рынок кадрового аутсорсинга в России продемонстрировал рост как в объёмах выручки, так и в количестве аутсорсеров. По данным Smart Ranking, совокупная выручка 15 крупнейших компаний-аутсорсеров учётных функций (кадровый, бухгалтерский, налоговый, финансовый учёт) составила почти 20,9 млрд рублей, что на 13% больше, чем годом ранее» [56].

Компании, которые занимаются аутсорсингом учетных функций, нарастили выручку на 13% в 2024 году. Топ-15 крупнейших из них заработали почти 20,9 млрд рублей. Драйверами для рынка стали спрос на аутсорсинг воинского учета и дефицит бухгалтеров» [59].

«По оценке Smart Ranking, в 2024 году совокупная выручка пятнадцати крупнейших игроков рынка составила почти 20,9 млрд рублей. Это на 13% больше, чем годом ранее.

Самыми быстрорастущими компаниями рейтинга, по оценке Smart Ranking, стали ПЭБ (+122% год к году), Bellerage (+35%) и «Моё дело» (+32%). Аутсорсинг кадрового учета в России в 2024 году продемонстрировал уверенный рост - как в объемах выручки, так и в количестве аутсорсеров. По его словам, в 2024 году традиционно лидировал налоговый учет в связке с бухгалтерским, но наибольшую динамику роста показал именно кадровый учет и услуги по расчету зарплаты» [58] (рисунок 3).

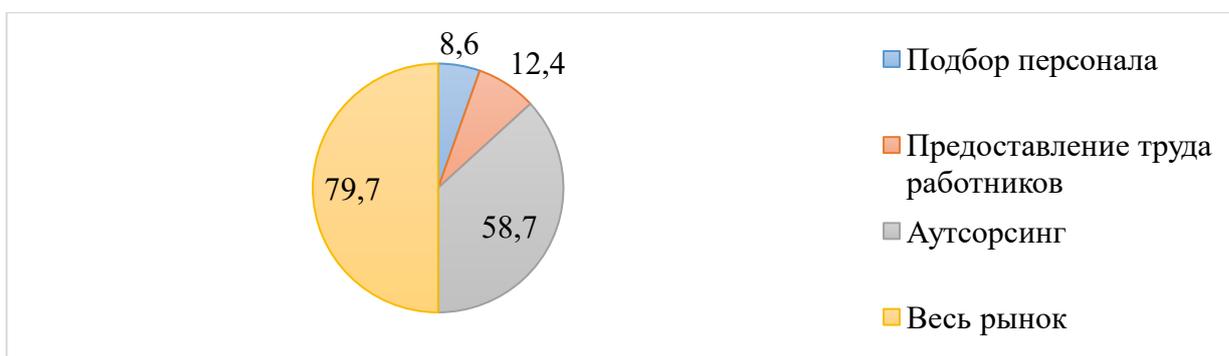


Рисунок 3 – Оборот рынка подбора, предоставления персонала и аутсорсинга, млн. руб.

«Среди услуг по кадровому учету участники рейтинга фиксируют особый рост интереса к делегированию воинского учета. Растущий спрос

объясняется высокими штрафами за несоблюдение требований воинского учета: он составляет до полумиллиона рублей для средних и крупных организаций (рисунок 4).

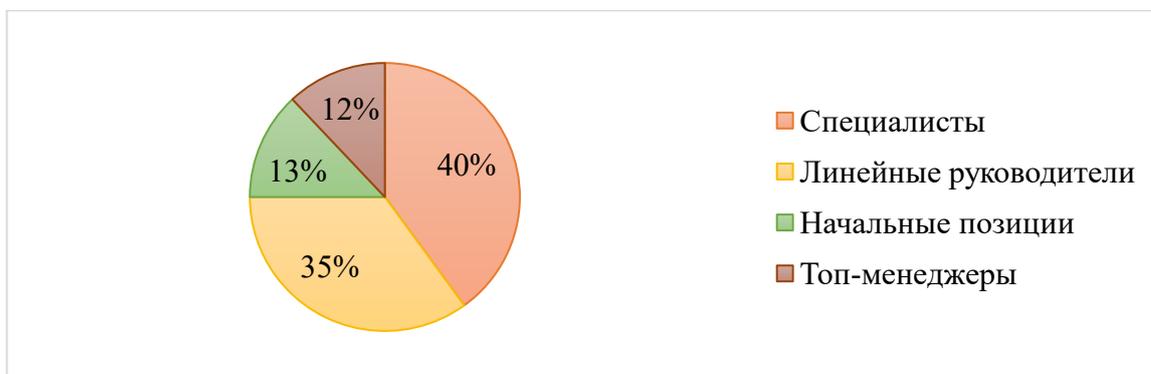


Рисунок 4 – Распределение вакансий по типам позиций, % [56]

Тенденция передавать профессионалам сложные вакансии, повлияла и на среднюю стоимость позиции - гонорары агентств в профессиональном подборе выросли. Несмотря на активное развитие технологий и инструментов сорсинга, резюме и контактная информация неактивных кандидатов часто не представлены на джоб-бордах или в профессиональных сообществах, и за поиск и подбор таких специалистов компании готовы платить» [5].

«Сохранился спрос на подбор инженеров и специалистов направлений STEM), ИТ-специалистов. Основной оборот рекрутинговых компаний в подборе постоянного персонала пришелся на пять отраслей. На первом месте Natural Resources - 24%, затем - Товары народного потребления, Life Sciences (Фарма, Клинические исследования, Медоборудование) – по 11%, Розничная торговля, рестораны, гостинцы, Промышленное производство (кроме ТНП) – по 10%. Далее по востребованности идут вакансии в сферах Hi-Tech – 7%, Строительство и недвижимость – 5%, Финансы, Банки, Инвестиции – 4%, Консалтинг и сервис, Транспорт и логистика, Агропромышленный комплекс и Автомобилестроение – все по 3% (рисунок 5).



Рисунок 5 – Подбор персонала: распределение по отраслям, %

Лидерами по привлечению труда проектных работников являются отрасли Natural Resources (Нефть и Газ, Химия, Добыча, Переработка, Энергетика) – 20%, Товары народного потребления – 14%, Консалтинг и сервис - 13%, Розничная торговля, рестораны, гостиницы – 12%, Промышленное производство (кроме ТНП) – 11% и Hi Tech (IT & Телеком, B2B) – 10%. Далее, по востребованности Автомобилестроение – 5%, Life Sciences (Фарма, Клинические исследования, Медоборудование) – 4%, Строительство, Недвижимость – 3%, Транспорт и Логистика, Финансы, Банки, Инвестиции, Страхование и Агропромышленный комплекс – все по 1%» [59] (рисунок 6).



Рисунок 6 – Временный персонал: распределение по отраслям, %

«Процентное соотношение мужчин и женщин среди временного персонала практически не меняется в последние годы - количество мужчин (53%) незначительно выше, женщин (47%).

Большую часть проектных сотрудников – работники в возрасте от 31-45 лет (43%) и от 25 до 30 лет (29%). 13% - молодые люди в возрасте до 24 лет, 12% - работники от 46 до 55 лет, 3% работники от 56 лет и старше.

Большинство проектных работников имеют высшее образование (72%), чуть менее трети – получили диплом о среднем специальном образовании (28%)» [4].

«Рынок аутсорсинга в России продолжает активно расти. Как и в предыдущие годы, оборот услуг по аутсорсингу занимает самую существенную долю в 14,8% (58,7 млрд. руб). Данная услуга стала максимально популярна из-за передачи неосновных функций компаний в руки опытных специалистов. По мнению экспертов, показатели по аутсорсингу могли быть существенно выше - доля рынка, представляемая законопослушными агентствами, растет, но на российском рынке остается большое количество «серых» провайдеров» [61].

«Среди наиболее востребованных на российском рынке, эксперты выделяют услуги по аутсорсингу административных (ресепшен, колл-центры), финансовых (бухгалтерия, документооборот), IT (поддержка, разработка), а также логистических (склады, закупки) и торговых (мерчандайзинг) процессов» [57].

«В России уже не первый год не хватает бухгалтеров. Проблема связана и с общим дефицитом кадров из-за демографической «ямы» 1990-х годов, и растущим спросом на квалифицированных специалистов именно в этой отрасли. По данным исследования платформы «Авито Работа» и банка «Точка», спрос на кадры в этой области в 2023 году вырос на 69%. В 2024 году дефицит продолжил увеличиваться. Например, в сфере общепита, по данным исследования HH.ru, спрос на бухгалтеров за 9 месяцев 2024 года вырос на 29%.

Требования к кибербезопасности со стороны клиентов и государства продолжают расти. Вопросы безопасности сегодня стали актуальны как никогда. Поэтому в ЦКР внедрили последние стандарты защиты данных (ISO 27001:2022) и прошли независимый сертификационный аудит. Компания также запустила центр мониторинга инцидентов, который отслеживает атаки и оперативно на них реагирует» [58].

«В 2024 году запрос на экспертизу действительно стал шире. Сегодня бизнесу важно получить не только образцовый учет, но и единую технологичную систему, где бухгалтерский учет безопасно и бесшовно интегрирован с IT-инфраструктурой и отвечает целям управления финансами бизнеса.

В последние пять лет растет объем электронного документооборота, а с 2023 года - кадрового электронного документооборота. Мелкие аутсорсеры активно внедряют CRM-системы и системы биллинга, для крупных этот путь давно пройден - у них растет интерес к BPM-системам.

Среди технологических решений в 2024 году были наиболее востребованы облачные технологии, искусственный интеллект, машинное обучение, роботизированная автоматизация процессов (RPA), электронный документооборот, системы управления взаимоотношениями с клиентами (CRM). Эти сервисы позволяют автоматизировать рутинные задачи, повысить эффективность работы и улучшить качество обслуживания клиентов» [59].

«Участники отрасли и эксперты ожидают, что в 2025 году спрос на решения в области аутсорсинга учетных функций продолжит расти. В частности, из-за кадрового голода он только усугубится. Это уже большая проблема как для инхаус-бухгалтерий, так и для аутсорсеров. Эксперт считает, что мелкие аутсорсеры продолжают объединяться в профессиональные ассоциации, вырабатывать стандарты обслуживания и подготовки кадров.

Общий тренд на комплексные предложения наметился еще в 2024 году и продолжится в 2025-м. Грамотный бухгалтерский учет - это база для

управленческого учета, компании стремятся выстроить единую систему, на основе которой смогут принимать управленческие решения.

Если говорить о новых клиентах, то лидирующими направлениями остаются аудит и восстановление учета - независимая экспертная проверка состояния учета за предыдущие годы, выявление недочетов, их последующее исправление и приведение учета к идеалу» [56].

Спрос на услуги аутсорсинга со стороны госсектора и крупных корпораций будет увеличиваться. При этом конкуренция усилится, что потребует от компаний постоянного повышения качества услуг и внедрения инноваций. Важным фактором успеха станет способность предлагать индивидуальные решения, подстраиваемые под потребности конкретного клиента» [51].

«Услуги кадрового аутсорсинга:

- подготовка приказов о приёме и увольнении сотрудников;
- приказы об отпусках и перемещениях;
- начисление заработной платы и налогов и взносов с фонда оплаты труда;
- формирование ведомостей на выплату заработной платы и аванса;
- формирование и сдача отчётности в ИФНС, ФСС и ПФР;
- возмещение по больничным листам и пособиям по уходу за ребёнком;
- предоставление сотрудникам справок о заработной плате для получения субсидий и кредитов по форме 2-НДФЛ или в свободном виде» [50].

«Аутстаффинг (от англ. outstaff using - использование внешнего штата), или «аренда» персонала – это модель найма, при которой компания временно берёт на работу сотрудников с помощью посредника.

В аутстаффинге участвуют три стороны: заказчик, аутстаффинговая компания и сотрудники. Заказчик заключает договор с аутстаффером, который нанимает и оформляет персонал к себе в штат. По документам работодатель -

кадровое агентство, но фактически сотрудники выполняют задачи заказчика» [49].

«Преимущества аутстаффинга для бизнеса:

- работодатель не тратит финансовые и временные ресурсы на процесс найма сотрудника - поиск, отбор и прочее;
- нет необходимости платить налоги за сотрудников и выплачивать социальные выплаты, так как всем кадровым, юридическим и бухгалтерским документооборотом будет заниматься агентство занятости;
- появляется возможность нанять любое количество сотрудников, при этом не увеличивая штат и не теряя статус малого или среднего бизнеса;
- наниматель получает доступ к квалифицированным кадрам с необходимым опытом и навыками, которых может не хватать на локальном рынке» [58].

«У аутстаффинга есть и минусы:

- сложнее контролировать рабочий процесс;
- попадаются недобросовестные подрядчики;
- персонал менее мотивирован.

Аутстаффинг чаще всего используют в IT, страховании, строительстве, производстве, ретейле, логистике, финансовой сфере.

Итак, росту рынка аутсорсинга учетных функций способствует несколько причин: уход иностранных игроков, стимулирование развития электронного документооборота со стороны государства и дефицит кадров. Наиболее востребованными в прошедшем году стали услуги воинского учета, КЭДО и электронный архив, комплексные системы управления персоналом. В 2025 году развитие рынка продолжится. Драйверами станут новые комплексные решения, а также цифровизация, в том числе внедрение систем искусственного интеллекта, которые уже сейчас способны взять на себя часть функционала сотрудников» [58].

### 1.3 Особенности передачи функций управления персоналом на аутсорсинг

«Преимущества применения аутсорсинга:

- экономия ресурсов. Передача определённых задач сторонним компаниям позволяет снизить затраты на труд и операционные расходы;
- фокус на основной деятельности. Компаниям становится проще сосредоточить усилия на ключевых аспектах своего бизнеса, таких как развитие продуктов и услуг;
- доступ к экспертизе. Специализированные аутсорсинговые партнёры предоставляют высококлассные знания и опыт в своих областях;
- гибкость бизнес-модели. Аутсорсинг облегчает масштабирование операций в ответ на изменения рынка или внутренние потребности компании [48];
- управление рисками. Передача части функций на аутсорсинг уменьшает риски, связанные с колебаниями в бизнес-процессах;
- повышение качества. Аутсорсинговые компании стремятся предоставлять услуги на высоком уровне, чтобы поддерживать репутацию и конкурентоспособность;
- скорость реализации проектов. Специализированные аутсорсинговые фирмы могут быстро начать работу над новыми проектами благодаря наличию опыта и ресурсов» [23, с. 117].

«При применении аутсорсинга необходимо учитывать цели и задачи, стоящие перед клиентами, а также специфику их деятельности [47].

«Аутсорсеры числятся в том агентстве, которое предлагает их услуги, поэтому проверки государственных служб, которые проводятся в бизнес-организации, их не затрагивают. позволяет руководству снять любую ответственность, так как документально оно не нанимает этих людей.

Аутсорсинг можно назвать действительно универсальным. Сегодня можно заказать помощь специалистов практически любой сферы. Часто даже представителей руководящего звена берут из аутсорсинга если, нужно возглавить временный проект» [24, с. 61].

Основные недостатки.

«Несмотря на то, что аутсорсинг имеет столько значимых плюсов, без минусов не обошлось. Хотя их заметно меньше по сравнению с преимуществами. К главным недостаткам услуг относятся [46]:

- наличие рисков – люди, которые не числятся в организации, могут менее ответственно подходить к поставленным заданиям. Они не боятся потерять рабочее место, изначально его не имея. Конечно, начальство может не оплатить некачественные результаты, но будет потеряно время, что негативно отразится на ведении бизнеса.
- отсутствие понимания корпоративного стиля – так как аутсорсер попадает в организацию, в которой он раньше не был, он может не до конца понимать стилистику. Особенно чувствуется, если речь идет о творческих профессиях, например, журналистах или режиссерах. Их услуги могут потребоваться, если предприниматель захочет вести YouTube-канал. В этом случае ему придется потратить определенное количество времени, чтобы донести до работников идею бизнеса и другие корпоративные особенности [7].
- повышение зависимости от исполнителей – если подчиненных руководитель может жестко контролировать в плане выполнения сроков и объемов задач, то с аутсорсерами чаще придется идти на компромиссы – соглашаться на их дедлайны, учитывать профессиональные рекомендации. Обычно не влияет на качество результата, но может стать причиной конфликтной ситуации.
- отсутствие полноценного контроля за видением бизнес-процессов и риск утери конфиденциальной информации – несмотря на то, что аутсорсеры обязуются держать в тайне информацию, доверенную им,

полностью проконтролировать нельзя, особенно если речь идет о финансовых и политических вопросах. Поэтому многие компании вынуждены отказаться от подобной помощи и делать все самостоятельно» [27, с. 19].

«Не стоит забывать, что сегодня нет полноценной законодательной базы для аутсорсинга. Специалисты, работающие по такому принципу, не застрахованы от банкротства подрядных компаний и тех предприятий, для которых они выполняют работу. Они попросту могут остаться без оплаты проделанного труда [45].

При необходимости воспользоваться услугами аутсорсинга важно обращаться в проверенные компании, занимающиеся такой деятельностью не один год. Они предоставят специалистов любого направления, гарантируя их ответственность и продуктивность работы, возьмут на себя контроль за качеством выполнения поставленных задач и обеспечат компенсацию в случае халатного отношения со стороны исполнителей [44].

Принцип организационного поведения является решающим в осуществлении системы аутсорсинга. Основными компонентами данного принципа являются: качество исполнения принятых стратегий; профилактика предпринимательского риска; сервисный потенциал и корпоративная культура» [26, с. 19].

«Рассмотрим факторы, обуславливающие использование аутсорсинга, когда целесообразно выбрать стороннего поставщика услуг, хорошо выполняющего свою работу [43]:

- поставщик должен быть признанным специалистом в данной сфере;
- поставщик должен стать идеалом для высококвалифицированного персонала;
- необходимо уделить особое внимание местоположению центров обслуживания и работе с персоналом;
- клиент должен высоко цениться компанией;

- у поставщика должен быть стимул к постоянному совершенствованию» [16, с. 51].

«Контракт об аутсорсинге должен включать следующие пункты [42]:

- имена и адреса сторон, даты начала и окончания срока действия контракта, а также точное описание тех видов деятельности клиента, которые затрагивает соглашение об аутсорсинге;
- инструкции и, если необходимо, правила для руководства переводимого подразделения, а также описание обязанностей каждого менеджера. Кроме того, следует предусмотреть возможные разногласия по вопросам управления между сторонами и выработать правила поведения в таких ситуациях [41];
- подробное описание и технические характеристики всех подразделений, затрагиваемых данным соглашением, как переводимых в организацию поставщика, так и остающихся в организации клиента;
- подробное объяснение всех особо оговоренных условий выхода из контракта, а также все заранее обусловленные сроки окончания проекта при преждевременном разрыве соглашения [40];
- сведения о том, как клиент собирается проводить эталонное тестирование предоставляемых услуг, и дата его проведения;
- дата, до которой должны начаться переговоры о продлении реализуемого соглашения [1];
- сведения о любом соглашении, предусматривающем распределение риска и прибыли;
- пути решения проблем, которые могут возникнуть под действием внешних факторов (например, изменений в законодательстве), и пути влияния на реализацию соглашения;
- описание всех выплат и компенсаций, причитающихся поставщику услуг и клиенту» [13, с. 51].

«Для выполнения контракта создается группа, состоящая на 50 % из руководителей организации – клиента и на 50 % из руководителей организации – поставщика [39].

В каждом конкретном случае организации следует решать, заниматься аутсорсингом или инсорсингом» [28, с. 37].

«Методология инсорсинга противоположна аутсорсингу и подразумевает включение в организационную структуру материнского предприятия функций, реализуемых до этого другими хозяйственными субъектами.

Приведем ряд факторов, поддерживающих инсорсинг в ситуациях, когда внутреннее подразделение может быть конкурентоспособным и постоянно повышать свою эффективность [38]:

- в идеальном случае функция должна быть основной;
- подразделение должно обладать потенциалом постоянного роста, чтобы привлечь самых лучших специалистов;
- в будущем подразделение должно расширяться за счет привлечения новых клиентов [37].

Наиболее вероятный источник повышения эффективности цепи поставок при использовании данного подхода заключается в синхронизации планирования действий всех участников этой цепи.

Использование концепции «четвертой стороны» дает предприятиям четыре ключевые ценности: увеличение дохода, сокращение эксплуатационных расходов, сокращение оборотного и уставного капитала, задействованного в деятельности компании по распределению готовой продукции» [14, с. 48].

«Традиционные подходы сосредоточены в основном только на сокращении эксплуатационных расходов и перемещении активов [36].

Эта концепция в единичных случаях начинает реализовываться лишь сейчас, с развитием возможностей информационных технологий.

Экономическая целесообразность аутсорсинга на исполнение торгового бизнес-проекта представляет собой комплексную систему оценочных форм и методов для достижения эффективной обратной связи с поставщиками услуг, позволяющую повышать качество менеджмента с позиции оптимизации затрат и сокращения сроков исполнения. Безусловно, в данной системе доминирует качественный аспект сервисного обслуживания клиентов и достижения положительного имиджа [35].

При выборе внешнего аутсорсера для исполнения бизнес-проекта очень важно осуществить комплексную оценку рыночной устойчивости выбранных претендентов с позиции их рыночной устойчивости. Выполнить ее можно с использованием матрицы выбора аутсорсера и методики экономической целесообразности каждого претендента в отдельности с учетом индекса рыночной устойчивости, качества обслуживания клиентов, социально-деловой активности с выделением имиджа, репутации и социальных акций. При этом проводится взвешенная оценка корпоративных возможностей исполнения данного вида работ (без учета аутсорсинга) и с привлечением сторонней организации, т.е. с учетом аутсорсинга» [12, с. 48].

Вывод по разделу 1.

Аутсорсинг в управлении персоналом представляет собой эффективный способ оптимизации ресурсов и повышения гибкости бизнеса. Его суть — в передаче непрофильных функций внешним исполнителям, что позволяет компаниям сосредоточиться на ключевых задачах [34]. Кадровый аутсорсинг особенно востребован в условиях дефицита специалистов и роста требований к качеству управления персоналом. Анализ рынка показывает устойчивый рост данного сегмента, однако успешное применение требует тщательного выбора подрядчика, чёткого контрактного регулирования и системного подхода к управлению рисками [33].

## 2 Анализ эффективности управления персоналом организации Балаковский филиал АО «Апатит»

### 2.1 Краткая характеристика предприятия

Балаковский филиал АО «Апатит» (балаковский химический кластер Группы «ФосАгро») специализируется на производстве фосфорсодержащих удобрений (один из лидеров по объемам выпуска в Европе), кормовых фосфатов (один из лидеров по объемам выпуска в России, единственный в стране производитель кормового монокальций фосфата), а также сульфата аммония. Предприятие расположено в Саратовской области, на юге России, вблизи от основных регионов-потребителей минеральных удобрений. Это первое предприятие в стране, сертифицированное по европейскому стандарту контроля качества кормовых материалов GMP+.

«Полное наименование организации: АКЦИОНЕРНОЕ ОБЩЕСТВО «АПАТИТ» (ИНН: 5103070023 (регион получения ИНН – Мурманская область), КПП: 352801001, ОГРН: 1025100561012). Место нахождения: 162625, обл. Вологодская, г. Череповец, ш. Северное, д. 75. Вид деятельности: Производство удобрений и азотных соединений (код по ОКВЭД 20.15). Статус организации: коммерческая, действующая. Организационно-правовая форма: Непубличные акционерные общества (код 12267 по ОКОПФ). ИНН Балаковского филиала АО «Апатит» - 5103070023 (таблица 6).

Таблица 6 – Паспорт предприятия [32]

1	2
ИНН	5103070023
Находится	обл. Вологодская, г. Череповец (также у организации есть 4 обособленных подразделения)
Возраст	28 лет (для сравнения: в среднем по отрасли – 8 лет)
Деятельность	Производство удобрений и азотных соединений
Масштаб деятельности	(существенный)
Учредители	Держатель реестра: АО «НРК-Р.О.С.Т.»
Руководитель	Гильгенберг Александр Александрович (генеральный директор)

Продолжение таблицы 6

1	2
Кем владеет организация (где числится учредителем)	ООО «МЕХАНИК» (100%; 574 млн руб.) ООО «ТЕЛЕСЕТЬ» (100%; 27,8 млн руб.) ЧУК «ИНТЕРАКТИВНЫЙ ЦЕНТР ФОСАГРО» ООО «ПРОМТРАНСПОРТ» (100%; 956 млн руб.) ООО «ЦСМ» (100%; 261 млн руб.)

Организация АКЦИОНЕРНОЕ ОБЩЕСТВО «АПАТИТ» зарегистрирована в едином государственном реестре юридических лиц 28 лет назад 4 июля 1996» [6].

«Средний возраст юридических лиц для вида деятельности 20.15 «Производство удобрений и азотных соединений» составляет 8 лет. Данная организация уже существует дольше.

Налоговый орган, в котором юридическое лицо состоит на учёте: Управление Федеральной налоговой службы по Вологодской области (код инспекции – 3500). Налоговый орган до 18.09.2023 – Межрайонная инспекция Федеральной налоговой службы № 12 по Вологодской области (код 3528).

Основной вид деятельности организации: Производство удобрений и азотных соединений (код по ОКВЭД 20.15)» [31].

«До 13.05.2021 основным видом деятельности организации значился «Добыча минерального сырья для химической промышленности и производства минеральных удобрений» (код по ОКВЭД 08.91).

Дополнительно организация заявила следующие виды деятельности:

- выращивание зерновых (кроме риса), зернобобовых культур и семян масличных культур [29];
- обогащение нефелин-апатитовых руд;
- добыча декоративного и строительного камня, известняка, гипса, мела и сланцев;
- добыча минерального сырья для химической промышленности и производства минеральных удобрений;
- производство прочих пищевых продуктов, не включённых в другие группировки [28].

Апатит – горно-обогатительный комбинат, занимающийся производством фосфатного сырья. Предприятие расположено в городе Кировске Мурманской области, является градообразующим предприятием Кировска и Апатитов. Юридически является Кировским филиалом АО «Апатит» (Вологодская область), входящего в группу компаний ФосАгро (таблица 7).

Таблица 7 – Лицензии [25]

Номер, дата выдачи	Кем выдана	Виды деятельности	Срок действия
Л024-00107-77/01404684 от 26.09.2024	Федеральная служба по техническом у и экспортному контролю	Деятельность по технической защите конфиденциальной информации	с 26.09.2024
МУР 025856 ТП от 18.07.2024	Министерств о природных ресурсов, экологии и рыбного хозяйства Мурманской области	ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ПРИРОДНЫХ РЕСУРСОВ, В ТОМ ЧИСЛЕ НЕДР, ЛЕСОВ, ОБЪЕКТОВ РАСТИТЕЛЬНОГО И ЖИВОТНОГО МИРА (Роснедра и его территориальные органы, Росводресурсы, Рослесхоз, Госкомрыболовство РФ, Ростехнадзор, органы исполнительной власти субъектов Российской Федерации по лицензионной деятельности, органы управления по использованию и охране недр и экологии субъектов Российской Федерации)	18.07.2024 - 20.07.2031
Л039-00117-77/00628974 ГМ от 28.12.2023	Федеральная служба по гидрометеорологии и мониторингу окружающей среды	Деятельность в области гидрометеорологии и в смежных с ней областях (за исключением указанной деятельности, осуществляемой в ходе инженерных изысканий, выполняемых для подготовки проектной документации, строительства, реконструкции объектов капитального строительства) а) проведение наблюдений за состоянием окружающей среды, физическими и химическими процессами, происходящими в окружающей среде, для определения ее метеорологических характеристик (за исключением характеристик, получаемых с целью аэронавигационного обслуживания полетов воздушных судов), сбор, обработка, хранение, предоставление и распространение информации и информационной продукции, полученной в результате проведения указанных наблюдений» » [22].	с 28.12.2023

Разработка ведется на шести месторождениях: Кукисвумчоррском, Юкспорском, Апатитовом Цирке, Плато Расвумчорр, Коашвинском и Ньоркпахкском (таблица 8).

Таблица 8 – Объем производства

Наименование	Ед. измерения	2022	2023	2024
Минеральные удобрения	тыс. т	7 503	7 863	8 015
Кормовой монокальцийфосфат	тыс. т	391	362	373
Аммиак	тыс. т	1 931	1 985	1 983
Азотная кислота	тыс. т	564	562	582
САФУ и селитра	тыс. т	695	693	723
Карбамид	тыс. т	1 643	1 688	1 715
Серная кислота	тыс. т	7 352	7 920	8 120
Фосфорная кислота	тыс. т	2 952	3 199	3 345
Фтористый алюминий	тыс. т	58	72	75
Апатитовый и нефелиновый концентраты	тыс. т	11 734	11 970	11 765
Триполифосфат натрия	тыс. т	92	68	56
Сульфат аммония продукт	тыс тн	74	165	167
Сульфат аммония полуфабрикат	тыс тн	259	323	260
Итого	тыс. т	35 249	36 871	37 179
КФА	тыс. т	11 734	11 970	11 764
БФА	тыс. т	6 042	5 696	6 133
ВФА	тыс. т	1 149	2 667	2 669
АПТ	тыс. т	16 323	16 538	16 613
Итого	тыс. т	35 249	36 871	37 179

Рудники предприятия: Кировский (с 1989 года, Кировский и Юкспорские подземные рудники), Расвумчоррский (1954, подземная добыча на Плато Расвумчорр и открытая добыча на Апатитовом Цирке, в состав рудника вошел Центральный рудник - карьер Центральный на Плато Расвумчорр), Восточный (1978, открытая добыча - Коашвинский и Ньоркпахкский карьеры).

«На данный момент АО «АПАТИТ» значится учредителем в следующих организациях:

- ООО «МЕХАНИК» (обл. Вологодская, г. Череповец; 100%; 574 млн руб.; также осуществляет управление этой организацией);

- ООО «ТЕЛЕСЕТЬ» (обл. Мурманская, г. Кировск; 100%; 27,8 млн руб.);
- ЧУК «ИНТЕРАКТИВНЫЙ ЦЕНТР ФОСАГРО» (обл. Вологодская, г. Череповец);
- ООО «ПРОМТРАНСПОРТ» (обл. Вологодская, г. Череповец; 100%; 956 млн руб.);
- ООО «ЦСМ» (обл. Мурманская, г. Кировск; 100%; 261 млн руб.);
- ООО «ТОРГОВЫЙ ДОМ «ФОСАГРО» (обл. Вологодская, г. Череповец).

Уставный капитал АО «АПАТИТ» составляет 3,8 млн руб» [64].

До 3 июня 2019 года уставный капитал АО «Апатит» составлял 3,7 млн рублей; до 2 февраля 2018 года — 2,3 млн рублей. По данным на 31 декабря 2021 года объём чистых активов компании достиг 138 млрд рублей. Прибыль по итогам 2021 года составила 119 млрд рублей, что более чем в четыре раза превышает показатель 2020 года. Такие результаты свидетельствуют о высоком уровне финансовой устойчивости и эффективности деятельности. Компания применяет общий режим налогообложения, не прибегая к специальным режимам. Следует учитывать, что данные о финансовых результатах за 2023 год отсутствуют. Основные показатели за три последних года представлены в таблице 9.

Таблица 9 - Анализ финансовых результатов

Показатель	Значение показателя, тыс. руб.			Изменение показателя	
	2022 г.	2023 г.	2024 г.	тыс. руб.	± %
Выручка	216 108 010	214 124 018	361 641 400	+145 533 390	+67,3
Расходы по обычным видам деятельности	166 452 717	159 469 197	206 539 323	+40 086 606	+24,1
Прибыль (убыток) от продаж (1-2)	49 655 293	54 654 821	155 102 077	+105 446 784	+3,1 раза
Прочие доходы и расходы, кроме процентов к уплате	2 502 644	-17 293 311	-4 213 823	-6 716 467	↓
ЕВИТ (прибыль до уплаты процентов и налогов) (3+4)	52 157 937	37 361 510	150 888 254	+98 730 317	+189,3

Продолжение таблицы 9

Показатель	Значение показателя, тыс. руб.			Изменение показателя	
	2022 г.	2023 г.	2024 г.	тыс. руб.	± %
Проценты к уплате	3 121 580	2 813 706	3 351 444	+229 864	+7,4
Налог на прибыль, изменение налоговых активов и прочее	-9 351 107	-6 893 756	-28 229 942	-18 878 835	↓
Чистая прибыль (убыток) (5-6+7)	39 685 250	27 654 048	119 306 868	+79 621 618	+3 раза
Совокупный финансовый результат периода	39 685 250	45 380 520	119 306 868	+79 621 618	+3 раза
Изменение за период нераспределенной прибыли (непокрытого убытка) по данным бухгалтерского баланса (измен. стр. 1370)	16 122 002	-28 361 378	9 441 310	х	х

Итак, за период с 01.01.2022 по 31.12.2022 значение выручки составило 361 641 400 тыс. руб., что на 145 533 390 тыс. руб. больше, чем за 2021 год. Прибыль от продаж за 2022 год составила 155 102 077 тыс. руб. За весь рассматриваемый период наблюдался весьма значительный рост финансового результата от продаж - в 3,1 раза (таблица 10).

Таблица 10 - Ближайшие конкуренты

Организация	Показатели, млн. руб.		Регион
	выручка	активы	
ПАО «АКРОН» 5321029508	126 820	289 252	Новгородская область
ПАО «Дорогобуж» 6704000505	44 602	41 393	Смоленская область
АО АММОНИЙ 1627005779	25 529	66 161	Республика Татарстан
ООО «УРАЛЬСКИЙ ЗАВОД ПРОТИВОГОЛОЛЕДНЫХ МАТЕРИАЛОВ» 5904171190	11 672	11 089	Пермский край
ООО «АНГАРСКИЙ АЗОТНО-ТУКОВЫЙ ЗАВОД» 3801072394	8 846	2 543	Иркутская область

В Группу «ФосАгро» входят АО «Апатит» в Череповце (Вологодская обл.), его филиалы в Кировске (Мурманская обл.), Балаково (Саратовская обл.) и Волхове (Ленинградская обл.), ООО «ФосАгро-Регион» и АО «Научно-исследовательский институт по удобрениям и инсектофунгицидам имени профессора Я.В. Самойлова» (таблица 11).

Таблица 11 – Основные показатели по труду

Показатель	Ед. измерения	2021	2022	2023
Среднесписочная численность сотрудников	человек	18 321	19 846	21 829
Принятые на работу сотрудники	человек	4 033	5 747	5 459
Текучесть кадров	%	11,59	9,84	8,10
Среднегодовое количество часов обучения на одного сотрудника	ч.	95,1	99,8	99,4
Обучение в области прав человека	%	31,4	37,2	36,7
Коэффициент лояльности и удовлетворенности персонала	%	57	69	73
Средняя заработная плата	рублей	111 288	132 110	147 697

«Группа «ФосАгро» – крупнейший поставщик всех видов удобрений на российском рынке. Компания располагает горнодобывающими и перерабатывающими предприятиями в Мурманской, Вологодской, Саратовской и Ленинградской областях, собственной логистической инфраструктурой, в том числе двумя портовыми терминалами, а также крупнейшей в стране сетью дистрибуции минеральных удобрений и кормовых фосфатов. У нас единственный в России и ведущий в Европе профильный научно-исследовательский институт по удобрениям и инсектофунгицидам – НИУИФ им. Я.В. Самойлова. Институт де-факто создал в нашей стране мощную базу фосфатного сырья и отрасль минеральных удобрений. В 2019 г. АО «НИУИФ» отметил свой 100-летний юбилей» [64].

«ФосАгро» - российская вертикально-интегрированная компания, один из ведущих мировых производителей фосфорсодержащих удобрений.

Информация о компании:

- производит 57 марок минеральных удобрений, аммиак, кормовые фосфаты и апатитовый концентрат;
- в ассортименте более 50 марок гранулированных и жидких минеральных удобрений;
- удобрения «ФосАгро» имеют одни из лучших в мире показателей чистоты: они практически не содержат кадмия и других примесей;

- производственные мощности расположены в Кировске (Мурманская область), Череповце (Вологодская область), Балаково (Саратовская область) и Волхове (Ленинградская область);
- компания продаёт свою продукцию по всей России через 22 региональных офиса с центрами в Белгороде, Нижнем Новгороде, Ростове-на-Дону, Краснодаре, Курске, Липецке, Орле, Тамбове, Ставрополе, Череповце и Новосибирске;
- за рубежом «ФосАгро» представлена в Казахстане и Белоруссии, благодаря чему продаёт удобрения в Молдавию, Закавказье, государства Центральной и Средней Азии, Монголию.

19 февраля 2025 года сообщалось, что на балаковском предприятии АО «Апатит» (входит в холдинг «ФосАгро») произошла авария из-за утечки аммиака, в результате которой погиб начальник рабочей смены и пострадал ещё один сотрудник предприятия [9].

Для оценки финансового состояния и результатов деятельности организации был проведён анализ динамики основных финансово-экономических показателей за 2022–2024 годы. Рассмотрены изменения таких параметров, как выручка, себестоимость продаж, валовая прибыль, управленческие расходы, чистая прибыль, активы, фонд оплаты труда, численность персонала, а также ключевые показатели эффективности: фондоотдача, оборачиваемость активов, рентабельность продаж и производства, затраты на рубль выручки [8].

На основе расчётов были определены абсолютные изменения и темпы прироста за каждый период. Это позволило выявить основные тенденции развития организации, степень влияния внутренней и внешней среды на её финансово-хозяйственную деятельность, а также определить направления для дальнейшего улучшения результатов.

Аналитические данные об изменении ключевых показателей за рассматриваемый период представлены в Приложении Б (Таблица Б.1).

В период с 2022 по 2024 годы организация столкнулась с серьёзными изменениями в финансово-экономических показателях. В 2023 году выручка снизилась на 22,69 % по сравнению с предыдущим годом, что в абсолютном выражении составило уменьшение на 129 223 млн рублей. Несмотря на частичное восстановление в 2024 году, когда рост по сравнению с 2023 годом составил 15,30 %, общий уровень выручки остался на 10,86 % ниже, чем в 2022 году. Сокращение выручки сопровождалось снижением валовой прибыли: в 2023 году она упала на 35,23 %, а в 2024 году увеличилась лишь на 4,62 %, что не позволило компенсировать потери предыдущего года.

Прибыль от продаж повторила аналогичную динамику: в 2023 году произошло снижение на 36,99 %, тогда как в 2024 году показатель продемонстрировал незначительный рост в размере 0,07 %, свидетельствующий о стабилизации после резкого падения. Чистая прибыль уменьшилась особенно существенно: в 2023 году снижение составило более половины от уровня 2022 года (53,37 %), а в 2024 году отмечено дополнительное сокращение на 1,94 %. Таким образом, по итогам двух лет чистая прибыль сократилась на 54,27 %, что указывает на серьёзное ухудшение финансового результата деятельности.

Структура расходов организации также претерпела изменения. Себестоимость продаж в 2023 году снизилась на 7,05 %, однако в 2024 году вновь выросла на 24,59 %, что частично нивелировало эффект от предыдущей экономии. Управленческие расходы в 2023 году были сокращены на 23,87 %, что положительно отразилось на общей рентабельности, но в 2024 году они увеличились на 28,93 %, превысив уровень оптимизации. Коммерческие расходы на протяжении анализируемого периода отсутствовали.

Анализ состояния активов показывает положительную динамику: основные средства увеличились на 12,44 % в 2023 году и на 15,85 % в 2024 году, что свидетельствует о модернизации производственной базы и расширении технических возможностей. Оборотные активы росли аналогично: на 16,52 % и 11,75 % соответственно.

Численность производственного персонала за два года увеличилась на 8,24 %, тогда как фонд оплаты труда вырос на 29,89 %, что опережает темпы роста численности работников. При этом среднегодовая выработка одного работающего в 2023 году упала на 23,60 %, а в 2024 году увеличилась на 7,79 %. По сравнению с 2022 годом уровень выработки остаётся ниже на 17,65 %, что свидетельствует о снижении эффективности использования трудовых ресурсов. Среднегодовая заработная плата одного работника за два года увеличилась на 20 %, что указывает на рост затрат на персонал.

Показатели эффективности использования ресурсов продемонстрировали отрицательную динамику. Фондоотдача снизилась с 2,07 до 1,42, а оборачиваемость активов упала с 4,030 до 2,759. Существенно снизились показатели рентабельности: рентабельность продаж сократилась с 48,06 % до 33,99 %, рентабельность производства упала с 92,52 % до 51,50 %. Одновременно с этим возросли затраты на рубль выручки с 51,94 копеек до 66,01 копеек, что указывает на ухудшение структуры затрат и рост себестоимости продукции [10].

Проведённый анализ показателей деятельности организации за 2022–2024 годы позволяет сделать следующие выводы. На фоне общего падения выручки и прибыли в 2023 году организация смогла в 2024 году частично стабилизировать положение, однако по большинству ключевых показателей так и не достигла уровня 2022 года. Рост себестоимости продаж и управленческих расходов при недостаточном росте выручки негативно отразился на чистой прибыли и рентабельности бизнеса. Одновременно наблюдается наращивание активной части баланса, связанное с увеличением основных средств и оборотных активов, что требует более эффективного их использования [11].

Рост численности персонала и фонда оплаты труда сопровождается снижением производительности труда, что увеличивает нагрузку на финансовые результаты компании. Показатели фондоотдачи и

оборачиваемости активов демонстрируют ухудшение, а рост затрат на рубль выручки свидетельствует об увеличении издержек.

Организационная структура компании ОАО «Фосагро» представлена в приложении А.

Организационная структура Балаковского филиала АО «Апатит» представляет собой линейно-функциональную модель управления, включающую в себя руководителя филиала и шесть ключевых функциональных подразделений. Управление филиалом осуществляет директор, в подчинении которого находятся структурные отделы, охватывающие основные направления деятельности предприятия: кадровое обеспечение, закупки, информационную политику и сопровождение продаж.

Непосредственно при директоре функционирует приемная, в состав которой входят секретарь руководителя, специалист по делопроизводству, помощник директора и оператор call-центра. Данное подразделение обеспечивает административную и организационную поддержку руководства.

Отдел закупки работ и услуг занимается контрактной деятельностью и включает таких специалистов, как руководитель отдела, специалист по договорной работе, инженер по подготовке договоров, специалист по тендерным процедурам и менеджер по сопровождению контрактов.

Отдел закупок локальной номенклатуры обеспечивает снабжение предприятия необходимыми ресурсами и включает в себя руководителя отдела, менеджера по закупкам, специалиста по логистике и специалиста по контролю поставок.

Отдел кадров осуществляет полный цикл управления персоналом: подбор, ведение кадрового делопроизводства, обучение и развитие. В структуре подразделения работают начальник отдела, специалист по подбору персонала, инспектор по кадрам, специалист по кадровому делопроизводству и специалист по обучению и развитию персонала.

Управление по информационной политике отвечает за внутренние и внешние коммуникации. В его состав входят руководитель управления, PR-

менеджер, специалист по внутренним коммуникациям, журналист/копирайтер и специалист по оформлению контента.

Управление сопровождения продаж координирует взаимодействие с клиентами и отгрузку продукции. Оно включает руководителя управления, менеджера по работе с клиентами, специалиста по документообороту, логиста по отгрузке продукции и аналитика по продажам.

## **2.2 Характеристика управления персоналом организации на балаковском предприятии АО «Апатит» (входит в холдинг «ФосАгро»)**

Кадровая политика Балаковский филиал АО «Апатит» предполагает, что компания предлагает:

- интересную работу в команде профессионалов;
- конкурентную заработную плату;
- перспективу профессионального и карьерного роста;
- отдых. Каждый год сотрудники имеют право на оплачиваемый отпуск продолжительностью 70 дней;
- профессиональное развитие. В компании постоянно инвестируют в развитие сотрудников, предоставляя им возможности для обучения и роста, включая подготовку к работе на новых типах оборудования. Также создается кадровый резерв и проводится аттестация персонала. Для них организуют различные программы обучения, тренинги и семинары, чтобы они могли совершенствовать свои навыки и компетенции. Также есть возможность поработать в разных отделах компании или даже филиалах, что позволяет получить разнообразный опыт, научиться взаимодействовать с коллегами из других подразделений и лучше понять, как работает вся организация. В течение всего времени пребывания в кадровом резерве внимательно следят за прогрессом сотрудников и оценивают их готовность к

руководящим позициям. Это помогает определить, кто из них готов к новым вызовам и большей ответственности;

- мотивация. Создать атмосферу, в которой каждый сотрудник чувствует себя ценным и мотивированным. Для этого в компании разработаны системы поощрения и поддержки сотрудников. Индивидуальный подход, важно понимать, что у каждого сотрудника свои потребности и цели. Справедливая материальная мотивация, все должны иметь равные возможности получать вознаграждение за свой труд, а также дополнительные бонусы за эффективность. Удовлетворение потребностей, людям важны не только деньги, но и безопасность, чувство принадлежности, уважение, возможность самореализации и роста;
- кадровая политика включает работу над повышением привлекательности компенсационного и социального пакетов для сотрудников, а также развитие гибких мотивационных схем, помогающих всем работникам в полной мере реализовать свой потенциал.

Для более точного понимания динамики состава персонала Балаковского филиала АО «Апатит» целесообразно оперировать рядом ключевых показателей. Прежде всего — это списочная численность, отражающая количество работников на конкретную дату и позволяющая фиксировать фактическое состояние занятости. Дополнительно используется среднесписочная численность, которая представляет собой усреднённый показатель численности персонала за отчётный период и даёт более объективное представление о масштабах занятости в течение года. Также значимым параметром является структура по категориям работников, позволяющая оценить соотношение различных профессиональных и должностных групп в общей численности персонала. В совокупности эти данные дают возможность выявить тенденции изменения численного и

качественного состава сотрудников, а также обоснованно анализировать кадровую политику предприятия.

Проанализируем, как менялась численность персонала с 2022 по 2024 год, чтобы получить полную картину. Данные для анализа показаны в таблице 12.

Таблица 12 – Изменение численности и структуры персонала Балаковский филиал АО «Апатит» за 2022 – 2024гг.

Категория работников	2022	Структура,	2023	Структура, %	Отклонение 2022/2023		2024	Структура, %	Отклонение 2023/2024	
					абс.,	отн.,			абс.,	отн.,
					чел	%			чел	%
Численность	1875	100	1437	100	-438	-23,4	1268	100	-169	-11,8
Руководители	75	4	43	3	-32	-42,5	25	2	-18	-41,2
Специалисты	413	22	287	20	-125	-30,3	216	17	-72	-25,0
Производственный персонал	919	49	704	49	-215	-23,4	634	50	-70	-10,0
Непроизводственный персонал	169	9	144	10	-25	-14,8	139	11	-4	-2,9
Офисные специалисты	300	16	259	18	-41	-13,8	254	20	-5	-2,0

В 2024 году управленческий состав компании включал 25 человек, возглавлявших ключевые структурные подразделения — летное, коммерческое, производственное, финансовое и кадровое. Такая численность отражает масштаб и многоуровневую структуру управления, характерную для предприятия с развитой системой внутреннего распределения функций. Результаты анализа распределения руководящего персонала по направлениям деятельности приведены в таблице 13.

Таблица 13 – Сравнительный анализ движения персонала Балаковский филиал АО «Апатит» за 2022 – 2024гг.

Показатели	2022	2023	2024	Абсолютное отклонение, чел.			Относительное отклонение, %		
				2023/2022	2024/2022	2024/2023	2024/2023	2024/2022	2023/2022
Численность на начало года	1896	1876	1434	-20	-462	-442	76,4	75,6	98,9
Среднесписочная численность	1875	1437	1268	-438	-607	-169	88,2	67,6	76,6
Принято, всего	20	10	44	-10	24	34	440,0	220,0	50,0
Уволено, всего, в т.ч.:	40	452	205	412	165	-247	45,4	512,5	1130,0
– из – за нарушения трудовой дисциплины	9	8	6	-1	-3	-2	75,0	66,7	88,9
– по собственному желанию	14	40	25	26	11	-15	62,5	178,6	285,7
– другое (по состоянию здоровья)	3	1	12	-2	9	11	1200,0	400,0	33,3
- по сокращению	14	403	162	389	148	-565	1157,1	1157,1	2878,6
Коэффициент оборота по приему	1,07	0,70	3,47	-0,37	2,40	2,77	498,6	325,3	65,2
Коэффициент оборота по выбытию	2,13	31,45	16,17	29,32	14,03	-15,29	51,4	757,8	1474,4
Коэффициент текучести кадров	0,75	2,78	1,97	2,04	1,22	-0,81	70,8	264,1	372,8
Коэффициент постоянства состава	0,25	-1,78	-0,97	-2,04	-1,22	0,81	54,5	-383,5	-704,0

В 2023 году численность сотрудников уменьшилась на 438 человек, что составило 23% от общего числа. В 2024 году сокращение составило еще 169 человек, или 12%. Анализируя данные из таблицы, можно заметить, что количество сотрудников в компании постепенно уменьшается, что наглядно подтверждается высоким уровнем текучести персонала. Коэффициент оборота по приему составил 0,70 в 2023 году и 3,47 в 2024 году, в то время как оборот по выбытию был 31,45 в 2023 году и 16,17 в 2024 году. Уволенных сотрудников больше, чем принятых. Из данных таблицы видно, что процент

текучести персонала в Балаковский филиал АО «Апатит» увеличился. В данном случае, компанию покидают сотрудники, нашедшие лучшие условия труда и большую зарплату. Уровень постоянства кадров находится на низком уровне, и в 2024 году он составил -0,97, что свидетельствует о нестабильности использования персонала. Если рассматривать текучесть персонала в компании через призму увольнений сотрудников. Расторжение трудового увольнения за нарушение трудовой дисциплины регламентируется статьей 81 пункта 6 Трудового кодекса Российской Федерации. В таблице 14 представлен анализ увольнений по данному основанию в организации.

Таблица 14 – Анализ причин увольнений специалистов в Балаковский филиал АО «Апатит» (2023–2024 гг.)

Показатели	2023	Структура, %	2024	Структура, %	2024/2023	
					Отклонение	
					Абсолютное	Относительное
Среднесписочная численность	1437	100	1268	100	-169	-11,76
Уволено всего:	452	31,5	205	16,2	-247	-54,65
из–за нарушения трудовой дисциплины	8	0,6	6	0,5	-2	-25
Прогоулы	7	0,5	5	0,4	-2	-28,57
Появление на рабочем месте в состоянии алкогольного опьянения	1	0,1	1	0,1	0	0

Анализ данных, представленных в таблице 14, позволяет отметить, что в Балаковском филиале АО «Апатит» случаи увольнений по причине нарушения трудовой дисциплины имели место в 2023–2024 годах. В 2023 году зафиксировано 8 таких случаев, тогда как в 2024 году их количество сократилось до 6. Эта динамика может быть объяснена внутренними изменениями в компании, в частности — процессами реорганизации, которые повлияли на кадровую дисциплину и управляемость персоналом. Дополнительно таблица 15 отражает половую структуру работников, что

позволяет оценить соотношение мужчин и женщин в коллективе и использовать эти данные в более широком анализе организационной культуры и кадровой политики предприятия.

Таблица 15 – Состав персонала предприятия в Балаковский филиал АО «Апатит»

Год	Мужчины, %	Женщины, %
2022	56	44
2023	58	42
2024	61	39

Видно, что в компании мужчин значительно больше, чем женщин, и этот разрыв только увеличивается. Важно отметить, что все случаи нарушения трудовой дисциплины и увольнений были связаны с мужчинами. Сложные условия труда могут негативно сказаться на здоровье наших сотрудников и привести к их уходу по состоянию здоровья. Изучим данные из таблицы 16, которая показывает распределение сотрудников по возрасту. Это может помочь лучше понять сложившуюся ситуацию (таблица 16).

Таблица 16 – Анализ структуры персонала по возрасту Балаковский филиал АО «Апатит»

Год	Возраст, лет					Итого
	20–25	25–30	30–35	35–40	Более 40	
2022	15%	18%	18%	36%	12%	100%
2023	16%	21%	22%	29%	12%	100%
2024	10%	26%	19%	32%	13%	100%

Из данных таблицы видно, что в компании в 2024 году большинство сотрудников – это люди среднего возраста. 10% - младше 25 лет, 26% - от 25 до 30 лет, 33% - более 40 лет.

Важно учитывать не только возраст, но и опыт работы сотрудников. Давайте посмотрим на данные из таблицы 17, чтобы получить полную картину структуры персонала.

Таблица 17 – Анализ структуры персонала по стажу работы Балаковский филиал АО «Апатит»

Год	Возраст, лет					Итого
	До 5 лет	10–15	15–20	20–25	Более 20	
2022	17%	13%	45%	21%	4%	100%
2023	15%	13%	45%	17%	10%	100%
2024	8%	17%	45%	12%	8%	100%

В соответствии с таблицей, стаж большей части персонала составляет от 15 до 20 лет. Общая доля работников с таким стажем оставалась равной 45% от общего числа в течение 3 лет подряд.

Рассмотрим данные о работе сотрудников. Большинство из них – мужчины. Высокая текучесть кадров, к сожалению, мешает созданию дружной команды и сильного корпоративного духа. Это сказывается на эффективности и производительности в сторону его повышения.

Когда люди уходят, это демотивирует тех, кто остался, и может привести к снижению их преданности компании. Важно сохранить связи в коллективе, чтобы избежать того, чтобы текучесть кадров стала непреодолимой проблемой.

Управление персоналом в Балаковском филиале АО «Апатит» осуществляется через департамент по работе с персоналом, который играет ключевую роль в формировании и реализации кадровой политики предприятия. В задачи данного подразделения входит не только текущее администрирование кадровых процессов, но и разработка стратегических направлений в сфере управления человеческими ресурсами, включая их адаптацию к меняющимся условиям внешней и внутренней среды. Руководитель департамента несёт ответственность за организацию и контроль таких процессов, как ведение кадровой документации, подбор и найм сотрудников, их обучение, адаптация к корпоративной среде, а также корректное и своевременное оформление процедур увольнения.

Необходимо создать в компании такую атмосферу, где каждый сотрудник чувствует себя ценным и мотивированным. Для этого необходимо

постоянно анализировать ситуацию, внедрять новые технологии и совершенствовать процессы управления персоналом.

В компании также уделяется особое внимание профессиональной подготовке, повышению квалификации и развитию своих профессиональных навыков. Профессиональный рост - это залог успеха как для каждого работника, так и для всей компании. Поэтому регулярно проводят тренинги и семинары, направленные на повышение квалификации и обмен опытом.

В компании рады приветствовать новых специалистов из разных регионов. Для них создаются программы адаптации, чтобы они могли быстро интегрироваться в коллектив и начать эффективно работать.

Таким образом, управляющая команда компании Балаковский филиал АО «Апатит» разработала систему поощрения для сотрудников, которая включает следующие элементы:

- стимулирующая надбавка. Согласно условиям трудового договора, работнику может устанавливаться стимулирующая надбавка до 45,34% к должностному окладу;
- единовременное премирование. Производится по решению генерального директора компании по представлению руководителя подразделения за особые заслуги в части оптимизации рабочего процесса, успешному ведению проектов по автоматизации ПО, используемого в компании, за обеспечение максимальной безопасности производства, успешное устранение и купирование непредвиденных, сбойных производственных ситуаций на оперативном этапе, выполнение действий, приведших к получению значительной экономической прибыли или же имиджевым успехам;
- в компании практикуется поощрение работников, которые добились успехов в своей деятельности. Поощрение может быть реализовано различными способами – выдача наград, объявление благодарности, грамот, сувениров;
- создание благоприятных условий труда;

- создание системы оплаты труда;
- создание положительной атмосферы в команде;
- давать возможность работать, принимать решения самостоятельно и ожидать результатов.

В Балаковском филиале АО «Апатит» особое внимание уделяется правильной организации работы с кадровыми документами, поскольку именно эта часть обеспечивает прозрачность, правовую корректность и управляемость всех процессов, связанных с персоналом. Кадровая политика предприятия предполагает строгое соблюдение требований к оформлению документации на всех этапах — от приёма на работу и внутреннего перемещения сотрудников до фиксации отработанного времени и расчёта заработной платы.

В рамках такой системы в компании обязательно ведётся перечень всех должностей с их наименованиями и уровнями подчинённости. Закреплены внутренние регламенты, в том числе правила трудового распорядка, положения об оплате труда, инструкции по обращению с персональными данными, а также должностные инструкции и схемы взаимодействия между отделами. Всё это формирует нормативную основу для эффективного и законного управления человеческими ресурсами, а также способствует формированию единого подхода к трудовой дисциплине и организационной культуре.

В компании Балаковский филиал АО «Апатит» уделяется большое внимание подбору персонала и используем различные методы поиска кандидатов. Существует специальный документ, который подробно описывает, как рекрутируют новый персонал.

Для поиска нового работника руководитель подразделения подаёт заявку, в которой подробно описывает вакансию и требуемые квалификационные требования.

Алгоритм подбора, следующий:

- руководитель подразделения информирует о потребности в наборе персонала на определенную позицию;
- заместитель генерального директора по направлению деятельности, в непосредственном подчинении которого находится руководитель подразделения, согласовывает заявку или же указывает свои комментарии;
- генеральный директор компании или же лицо его замещающее утверждает заявку на подбор персонала;
- утвержденная заявка обрабатывается специалистом отдела кадров, ответственным за подбор и адаптацию персонала. При необходимости специалист уточняет детали по требованиям к соискателю у руководителя подразделения.

Балаковский филиал АО «Апатит» создала удобную форму для публикации вакансий на сайтах по поиску работы и в СМИ. Поиск сотрудников может быть затратным, поэтому в бюджете предусмотрены средства на различные методы подбора персонала.

В компании активно используют внутренний отбор кандидатов. Это позволяет быстро заполнять вакансии, эффективно использовать навыки наших сотрудников и мотивировать их к развитию. Кроме того, это дает возможность сотрудникам из других отделов и резерва попробовать себя в новых ролях. Специалисты по подбору персонала очень внимательно изучают каждую вакансию и создают модель для идеального кандидата. В этом положении они описывают самые важные навыки, личные качества и то, что мотивирует кандидата. Затем, отдел подбора приглашает потенциальных сотрудников в офис, чтобы они заполнили анкету и побеседовали с руководителями отделов. Цель таких бесед - найти тех, кто идеально подходит для этой конкретной работы.

Если кандидат успешно проходит первый этап собеседования, то его ждет еще одна встреча с руководителем отдела. После этого он может пройти недельный пробный период, чтобы лучше узнать компанию и свои будущие

обязанности. Необходимо, чтобы первые шаги в команде были максимально комфортными и продуктивными. Существующий процесс адаптации в организации можно разделить на два основных шага:

- вводный курс с HR-специалистом. Новый работник получает краткую и основную информацию о компании, её истории, существующих в правилах, традициях, подходах к работе, принципах и приоритетах, организационной структуре и своей роли в ней;
- знакомство с командой и получение первых заданий от руководителя. Нужно стать частью коллектива и сразу приступить к работе под руководством опытного специалиста.

Такой подход поможет вам быстро влиться в работу и достичь успеха. В компании разработали специальное Положение об адаптации сотрудников, чтобы сделать этот процесс еще более эффективным. Одним из самых действенных методов обучения является наставничество: опытный сотрудник станет вашим проводником и поможет освоить все тонкости работы. Этот способ обучения не только прост и доступен, но и позволяет быстро передать знания о рабочих процессах.

Работники осведомлены о возможности карьерного развития, что мотивирует их к постоянному повышению профессионального уровня. В компании Балаковский филиал АО «Апатит» очень серьезно относимся к адаптации новых сотрудников и считают ее важным процессом. Цель - помочь каждому новому члену команды чувствовать себя комфортно и уверенно с самого начала. Необходимо, чтобы сотрудники чувствовали себя как дома, были удовлетворены своей работой и понимали свои обязанности. Поэтому стараются минимизировать стресс, который может возникнуть при переходе в новую компанию, и снизить текучесть кадров.

В Балаковский филиал АО «Апатит» используют ежегодные аттестации для того, чтобы руководство могло общаться со своими сотрудниками. Но, к сожалению, эти встречи не всегда приносят желаемые результаты.

Иногда менеджерам бывает сложно понять, в чем именно заключаются трудности, с которыми сталкиваются сотрудники. А когда они предлагают свои решения, работники могут чувствовать себя обязанными их принять, даже если не согласны. Это приводит к тому, что сотрудники вместо того, чтобы открыто обсуждать проблемы, начинают защищаться и отвергать предложения руководства.

Аспекты, которые указывают на эффективность кадровой политики Балаковский филиал АО «Апатит»:

- укомплектованность состава. По информации на 2024 год, состав компании был достаточно укомплектован для решения поставленных задач и обеспечения безопасной деятельности;
- повышение квалификации персонала. В структуре компании функционирует центр подготовки персонала;
- выбор критериев при приёме на работу. Готовность к постоянному самосовершенствованию - одно из качеств, на которые компания обращает внимание в первую очередь;
- кроме того, по данным на январь 2025 года, отзывы сотрудников о компании в целом положительные.

Также, посмотрев на таблицу 18, важно изучить показатели аттестации сотрудников компании. В компании Балаковский филиал АО «Апатит» очень серьезно относятся к оценке работы сотрудников. Каждый год аттестацию проходят 75,63% сотрудников, и большая часть из них (81%) демонстрируют результаты выше среднего.

Таблица 18 – Показатели аттестации сотрудников Балаковский филиал АО «Апатит»

Наименование	Процент
% сотрудников, проходящих аттестацию ежегодно, 2024 год	75,63
% сотрудников, прошедших аттестацию на бал выше среднего, 2024 год	81%

В компании руководствуются трудовым законодательством Российской Федерации при регулировании отношений с сотрудниками. Отдел кадров работает эффективно, что позволяет достигать поставленных целей.

Важно мотивировать сотрудников, ведь от этого зависит успех всей компании. Мотивация, особенно для мужчин, - это важный вопрос, и в компании работают над его решением, чтобы каждый сотрудник чувствовал себя ценным членом команды.

На рисунке 7 отображены данные по результатам ответов работников на вопрос: «Удовлетворены ли вы условиями работы?».

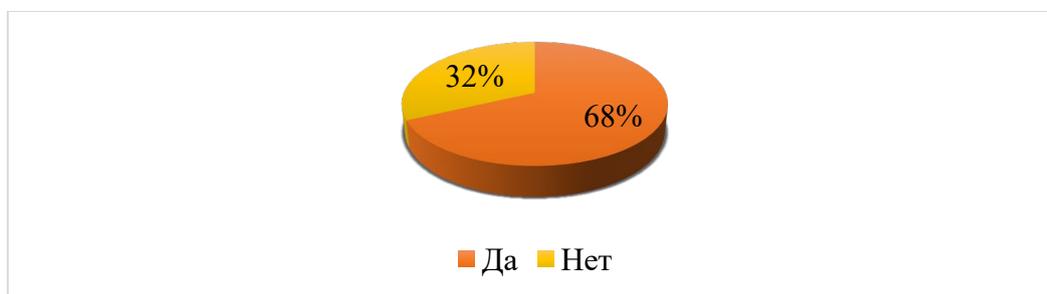


Рисунок 7 – Структура ответов сотрудников на вопрос: «Устраивают ли Вас, условия труда, в которых вы работаете?»

Из данной диаграммы можно сделать вывод, о том, что большинство работников компании довольны своими условиями труда. Это позитивно сказывается на их дисциплине и удерживает их на рабочих местах.

На рисунке 8 показана структура реакций работников на запрос о степени удовлетворенности уровнем заработной платы.»

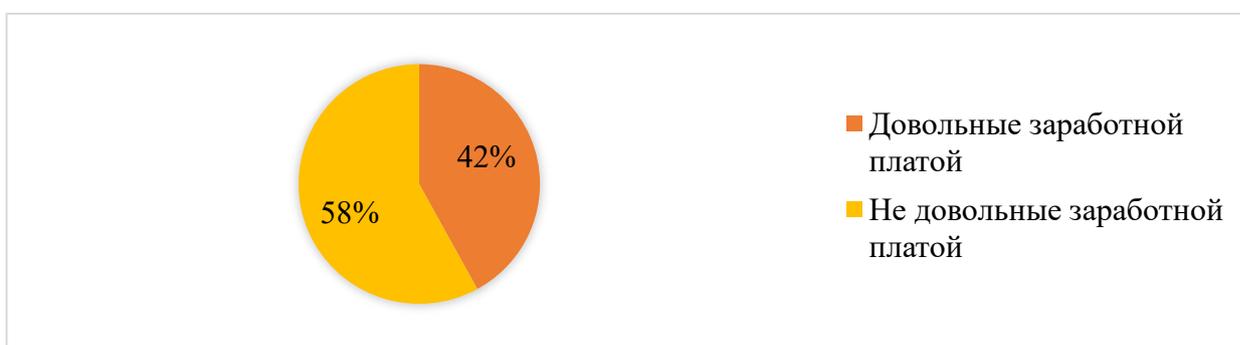


Рисунок 8 – Структура ответов сотрудников на вопрос: «Насколько Вы удовлетворены уровнем оплаты труда?»

Диаграмма 11 показывает, что мнения сотрудников по поводу зарплаты разделились. Большинство отметили, что им хотелось бы получать больше, но все же 42% считают свою заработную плату достаточной. Рисунок 9 также иллюстрирует ответы сотрудников на вопросы о психологическом климате в компании, поддержке коллег и руководства.

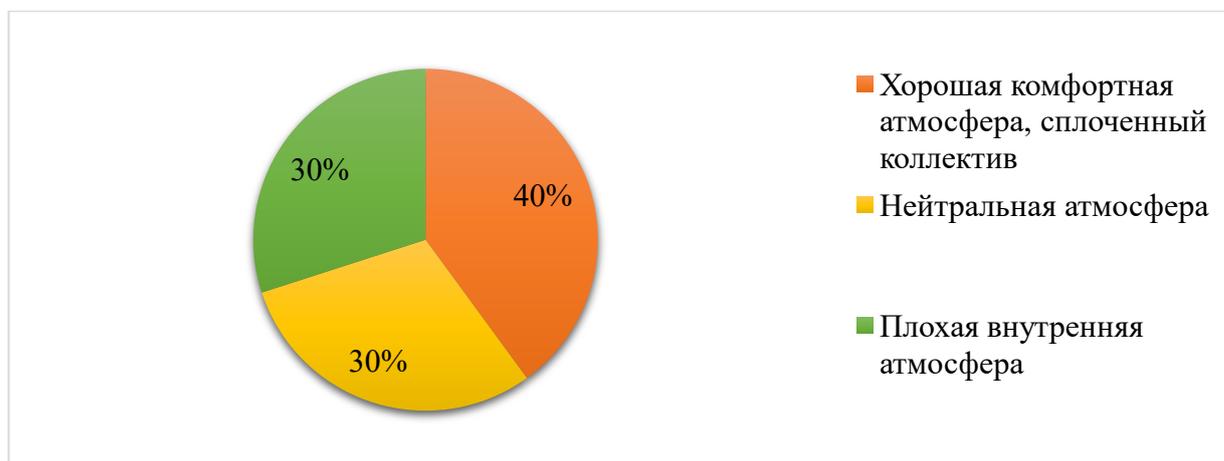


Рисунок 9 – Структура ответов сотрудников на вопрос: «Ваше мнение о психологической атмосфере, присутствует ли поддержка коллег и руководителей?»

По данным диаграммы видно, что 40% работников нравится работать в Балаковский филиал АО «Апатит» благодаря дружному коллективу и комфортной обстановке. Вместе с тем треть сотрудников (30%) отметили нейтральную атмосферу.

Чтобы лучше понять, как сотрудники оценивают условия труда в целом, попросили их оценить различные аспекты работы в таблице, отметив, устраивают ли их эти аспекты или нет.

Таблица 19 дает важную информацию о том, как можно улучшить работу. Проанализировав данные, видим, что есть области, которые требуют дополнительного внимания и усилий. Это поможет создать более комфортные условия труда и повысить эффективность работы всей команды. Важно понимать, что эти результаты полезны не только для ближайших планов, но и для разработки долгосрочных стратегий. Они помогут построить более

здоровую и продуктивную рабочую среду, где все члены команды будут чувствовать себя комфортно и вовлечены в общую работу.

Таблица 19 – Результаты анкетирования сотрудников по оценке условий труда в Балаковский филиал АО «Апатит»

Факторы, формирующие условия труда	Количество человек	
	Да	Нет
Санитарно-гигиенические условия труда	69	34
Уровень нагрузок	83	20
Обустройство рабочего места	74	29
Социальные факторы	25	78
Психологические факторы внутри коллектива	53	50

Анализ ответов показывает, что большинство коллег довольны своими рабочими условиями. Однако, нам важно обратить внимание на некоторые социально-экономические вопросы. Многие считают, что текущие меры по стимулированию недостаточны.

Мнения о психологическом климате в коллективе разделились. Это сигнал к тому, что нужно уделять больше внимания сплочённости команды. Если в компании не позаботятся об этом, то может снизиться дисциплина и увеличится текучесть кадров.

Планируется оформлять проект графика отпусков, где будут указаны точные даты отпуска каждого сотрудника. Подписание проекта будет производиться в конце года.

В компании заботятся о комфорте каждого сотрудника, поэтому у каждого есть своё рабочее место с компьютером и телефоном, чтобы удобно выполнять все рабочие задачи.

Вывод по разделу 2.

В ходе анализа деятельности Балаковский филиал АО «Апатит» были определены основные факторы развития кадровой политики:

- расширение источников поиска кандидатов. Сейчас поиск новых сотрудников ограничен, и, возможно, стоит рассмотреть дополнительные каналы для привлечения талантливых специалистов;

- укрепление командного духа и мотивации. Сотрудники отмечают необходимость в большей сплочённости коллектива и совершенствовании системы нематериальной мотивации;
- внедрение гибких форм работы. Многие компании успешно используют гибридный формат, сочетающий работу в офисе и удаленную работу. В деятельности компании это применимо для офисных работников, обеспечивающих сопровождение производственного процесса, присутствие которых непосредственно «на объекте» не является необходимым;
- автоматизация процессов управления персоналом. Использование современных HR-технологий может значительно повысить эффективность работы с кадрами;

Работа над этими аспектами позволит создать более комфортную и эффективную среду для сотрудников Балаковский филиал АО «Апатит».

Анализ показал, что в Балаковский филиал АО «Апатит» есть возможности для усовершенствования кадровой политики. Чтобы это сделать, давайте вместе рассмотрим несколько важных направлений:

- улучшение взаимодействия в коллективе. Важно уделить больше внимания созданию дружественной и мотивирующей атмосферы в команде. Можно использовать современные методы управления, которые помогут сотрудникам чувствовать себя частью единой команды и быть более вовлечёнными в работу;
- автоматизация процессов. Полезно внедрить автоматизацию некоторых HR-процессов. Это позволит работать более эффективно и сэкономит время;
- привлечение молодых специалистов. Важно также обратить внимание на привлечение талантливой молодёжи в компанию.

Внедрение этих изменений поможет создать ещё более комфортную и продуктивную рабочую среду, а также укрепит позиции компании на рынке.

### **3 Совершенствование системы управления персоналом на основе аутсорсинга**

#### **3.1 Выбор аутсорсинговой компании**

Аутсорсинг персонала – это передача части работ, услуг или бизнес-функций компании внешнему провайдеру, у которого достаточно человеческих ресурсов для ее осуществления. На аутсорсинг можно отдавать широкий спектр задач: юридические и бухгалтерские услуги, IT-обеспечение, кадровое делопроизводство и др. Также широкое распространение в нашей стране получил аутсорсинг персонала в производственной и сельскохозяйственной сферах. Аутсорсинг персонала является ведущим сегментом рынка решений по управлению персоналом. На его долю приходится более 80% от общего объема рынка в стоимостном выражении. Далее следует сегмент «Предоставление труда работников в соответствии с ФЗ-116» и «Подбор постоянного персонала».

Ключевыми факторами роста рынка аутсорсинга персонала являются: цифровая трансформации; запрос со стороны бизнеса на стандартизацию процессов внутри компании; высокий темп роста, развития и масштабирования бизнеса в России; дефицит профессиональных кадров; развитие бизнеса азиатских компаний на территории РФ и др.

Оценки экспертов разнятся, однако большинство сходится во мнении, что в России услугами аутсорсинга персонала пользуются 20-30% компаний. Это показатель далек от уровня развитых стран. А учитывая, что в последние несколько лет уровень лояльности и доверия к аутсорсингу персонала растет, скорее всего в ближайшем будущем рынок будет демонстрировать двухзначный рост.

Компания DasGroup Plus г. Москва.

В стоимость услуг включены следующие пункты:

- оформление всех необходимых документов, включая трудовые договоры в соответствии с трудовым законодательством, договоры на оказание услуг, соглашения, акты оказания услуг за отчетный период и другие документы, бухгалтерские расходы;
- поиск квалифицированных управленческих и рабочих кадров;
- проведение инструктажа и вывод людей на объект;
- расчет и уплата налоговых отчислений;
- контроль наличия разрешений и допусков для выполнения определенных задач;
- проверка кандидатов службой безопасности;
- ведение кадрового делопроизводства;
- наблюдение за выполнением услуг на предприятии клиента;
- замена уволившихся или заболевших работников в кратчайшие сроки;
- расходы на агентскую комиссию за предоставление услуг;
- юридическая защита в случае проверок со стороны налоговых органов.

#### Схема и этапы сотрудничества:

- расчет и оценка услуги по аутсорсингу. Подготовка команды специалистов в соответствии с пожеланиями заказчика, согласование сопутствующих параметров аренды или лизинга персонала;
- заключение договора. Документальное фиксирование требований заказчика, обязанностей исполнителя, стоимости;
- формирование заявки на услугу. Дополнительное соглашение с указанием сроков предоставления временного персонала, объема работ, периода оплаты;
- исполнение согласованных объемов. Решение и выполнение поставленных задач сотрудниками на аутсорсе, согласование с ответственным менеджером возможных изменений в количестве работников;

- принятие работы и оплата. Заказчик документально подтверждает получение услуг надлежащего качества за отчетный период и вносит оплату на расчетный счет отчет DasGroup Plus.

Аутсорсинг (цены у кадровых агентств)

Анализ цен на услуги рекрутинговых агентств Москвы показывает широкий диапазон предложений как по стоимости, так и по специализации. Минимальная цена за подбор персонала начинается от 10 тысяч рублей — такую стоимость предлагает, например, агентство ProfiStaff, предоставляющее полный цикл рекрутинговых услуг. Наиболее дорогие предложения — от 35 тысяч рублей — зафиксированы у компании «Визави Консалт», специализирующейся на executive search, оценке кандидатов, кадровом консалтинге и подборе персонала по всей территории России и СНГ.

Некоторые агентства ориентированы на определённые отрасли: так, «Максима» работает преимущественно в строительстве, недвижимости и производстве технической продукции, а Lightman Solutions активно действует в сферах медиа, IT и логистики. Большинство агентств предлагают комплексный подход — от массового подбора и хантинга до аналитики зарплатного рынка и HR-консалтинга. Аутстаффинг (сколько стоит «взять у них напрокат» персонал). Цена аутстаффинга 1 работника - 4200 руб. Компании оформляют персонал на свое юридическое лицо; организуют оптимизацию налоговых издержек до 40%, выводят персонал за штат предприятия, снижая нагрузки на кадровую службу, легально оформляют иностранных сотрудников.

Например, для обеспечения штата из 300 работников организации приходится содержать минимум 10 административных специалистов: 6 бухгалтеров (для расчета ЗП, налогов, отчислений и др.) и 4 HR-менеджеров. При средней ЗП в размере 60-65 тыс. руб. расходы на их содержание составляют 600-650 тыс. руб./мес. Применяя аутстаффинг, требуется всего 1 бухгалтер и 1 специалист по работе с персоналом. Суммарные расходы на их содержание составят всего 120-130 тыс. руб./мес. Кадровые расходы

сокращаются в 5-7 раз – и это только в результате оптимизации затрат по ЗП. «Ваш кадровый советник» осуществляет сопровождение лизингового персонала компании. В том числе: отбор персонала, согласно требованиям; согласование условий, сроков работы и размера оплаты для сотрудников; бухгалтерское, юридическое, страховое, банковское сопровождение предоставленного персонала; материальное обеспечение лизинговых работников; обучение; сохранение конфиденциальной информации компании заказчика; контроль качества работы предоставляемых сотрудников.

Внедрение современных технологий. С развитием технологий и автоматизации процессов кадровые агентства смогли снизить некоторые операционные затраты, что иногда позволяет им незначительно снижать стоимость своих услуг для клиентов.

По прогнозу экспертов АЧАЗ, объём рынка аутсорсинга бизнес-процессов по итогам 2024 года вырастет на 21%.

Договор о передаче функций по управлению персоналом – это разновидность гражданско-правового договора на оказание услуг. Основные положения такого документа регулируются нормами главы 39 Гражданского кодекса. Здесь дано определение договора, прописаны условия его заключения, выполнения и расторжения, предусмотрен порядок оплаты оказанных услуг. Однако это только общие моменты. К составлению любого договора, в том числе и договора о передаче функций по управлению персоналом, следует подходить строго индивидуально.

При оформлении договора на HR-аутсорсинг следует, прежде всего, обратить внимание на сам предмет договора. Дело в том, что, в отличие от договора лизинга персонала (где предметом договора является предоставление «в аренду» конкретных работников), предметом договора на аутсорсинг является выполнение конкретной услуги. Иными словами, при аутсорсинге стороны договариваются не о предоставлении заказчику определенных специалистов для выполнения кадровых работ, а непосредственно о выполнении самих кадровых работ. А кому из своих работников поручить

выполнение этой функции, компания-провайдер решит сама. Из этого следует, что компания-заказчик (как на стадии заключения договора, так и в процессе его исполнения) не вправе «браковать» того или иного предложенного специалиста. Например, по причине его низкой квалификации (в то время как такой отказ вполне возможен при лизинге). Свои претензии партнеру компания-заказчик вправе предъявить только по поводу качества или сроков выполняемой работы.

При аутсорсинге функций по управлению персоналом сотрудники компании-провайдера зачастую находятся на территории компании-заказчика, образуя таким образом своеобразный внутренний штаб. Подобная организация работы удобна, например, при передаче на аутсорсинг кадровой документации (исключается необходимость перемещения массива кадровых документов за пределы организации). Или при разработке пакета локально-правовых актов, в том числе положений о структурных подразделениях (ведь такого рода работа предполагает тесное общение с линейными руководителями). При нахождении сотрудников-аутсорсеров на территории организации-заказчика часто встает вопрос о необходимости подчинения правилам внутреннего трудового распорядка. Поскольку работники-аутсорсеры не состоят в трудовых отношениях с заказчиком, у руководства компании-заказчика нет правовых рычагов для применения к ним (в случае необходимости) каких-либо мер дисциплинарного воздействия. По закону воздействовать на них в дисциплинарном порядке имеет право только их непосредственный работодатель, а именно компания-провайдер. Поэтому в тексте заключаемого договора в обязательном порядке нужно предусмотреть следующее: включить пункт, согласно которому аутсорсинговая компания гарантирует компании-клиенту (под угрозой штрафных санкций, вплоть до досрочного расторжения договора на оказание услуг), что ее сотрудники-аутсорсеры будут неукоснительно соблюдать правила внутреннего трудового распорядка, действующие на территории компании-клиента.

При заключении договора на HR-аутсорсинг возникает еще одна проблема: как защитить конфиденциальную информацию (информацию, составляющую коммерческую тайну, информацию о персональных данных сотрудников) от возможной утечки. Аутсорсеры допускаются к святой святых компании – к информации о размере заработной платы сотрудников, об уплате (или неуплате) компанией обязательных налогов и платежей. И если вовремя не принять необходимые меры, существует большой риск, что такая информация станет достоянием нежелательных лиц и организаций, что может нанести компании и ее сотрудникам моральный или материальный вред. Прежде всего, при допуске аутсорсеров к персональным данным сотрудников компания-заказчик должна предварительно заручиться письменным согласием сотрудников на передачу информации о них третьим лицам. Также следует включить в договор на оказание услуг условие о неразглашении конфиденциальной информации. Кроме того, нужно учесть, что соприкасаться с «тайной» информацией будет не абстрактное юридическое лицо, каковым является компания-провайдер, а вполне конкретные физические лица, ее сотрудники. Поэтому имеет смысл наряду с «генеральным» договором заключить специальные (дополнительные) соглашения между компанией-заказчиком, компанией-провайдером и каждым сотрудником компании-провайдера о неразглашении конфиденциальной информации, которая станет известна обозначенному кругу лиц в связи с исполнением основного договора. Эти соглашения следует оформить как приложение к договору на оказание услуг. Надо сказать, что наличие такой бумаги во многом дисциплинирует аутсорсеров, повышает персональную ответственность каждого из них за бережное и корректное обращение с чужой информацией.

### **3.2 Внедрение функций аутсорсинговой компании в бизнес-процесс управления персоналом**

Процесс передачи функций предприятия на аутсорсинг включает несколько этапов:

- оценка потребностей. Заказчик анализирует внутренние процессы и выявляет функции, которые можно передать внешним исполнителям. Определяется цель аутсорсинга, например, сокращение издержек, доступ к передовым технологиям или улучшение качества услуг;
- поиск поставщика. Проводится тщательный отбор аутсорсинговых поставщиков, учитываются их репутация, опыт и специализация. Оцениваются предложения потенциальных исполнителей, их стоимость, а также способность соответствовать требованиям и стандартам заказчика;
- заключение договора. После выбора поставщика составляется и подписывается соглашение, где прописываются обязанности сторон, сроки, критерии качества и условия оплаты. Устанавливаются механизмы контроля и отчетности, чтобы обеспечить прозрачность и эффективность сотрудничества;
- передача задач. Операционные задачи, процессы или проекты передаются аутсорсинговой компании согласно условиям договора. Возможно предоставление доступа к внутренним системам и базам данных клиента для обеспечения бесперебойной работы;
- оптимизация и масштабирование. На основе обратной связи и анализа результатов принимаются решения по дальнейшему сотрудничеству, внесению изменений или расширению сферы аутсорсинга. По мере роста компании-заказчика и изменения её потребностей происходят адаптация и масштабирование аутсорсинговых услуг.

Возможны некоторые корректировки с учётом особенностей конкретного бизнеса.

При переходе на аутсорсинг учитываются психологические моменты и настроение коллектива. Рекомендуется проведение разъяснительной работы в коллективе, которая включает в себя предоставление работникам всех необходимых сведений о переходе на новый формат работы, ознакомление с содержанием документов всех сотрудников под роспись.

Необходимо уделить особое внимание тем сотрудникам, в которых компания заинтересована и деликатно сообщить об увольнении тем сотрудникам, в чьих услугах компания больше не нуждается.

Так же на этом этапе разрабатываются необходимые документы и положения: план работ по внедрению проекта и новое штатное расписание. При необходимости проводится разработка новых или корректировка имеющихся должностных инструкций.

Теперь рабочая группа не нужна и главным становится сотрудник, который предоставляет руководству организации отчеты с установленной заранее периодичностью.

Подведение итогов за отчетный период включает в себя: анализ функционирования системы аутсорсинга на основе обратной связи сотрудников, руководителей и партнеров; сопоставление итогов деятельности аутсорсера с запланированными показателями эффективности; коллективное обсуждение участниками процесса промежуточных итогов реализации проекта.

Если обнаружались проблемы в развитии бизнес-системы, то причин у них может быть две: либо ненадлежащее исполнение контракта, либо неправильное планирование. Необходимо выявить причины ошибок и начать работу по их исправлению.

Выполнение функций, отданных на аутсорсинг, необходимо постоянно контролировать, также как и любых других. Объем контроля зависит от

важности переданного процесса, сопутствующих ему рисков и компетентности персонала.

Вот приблизительно так и выглядит схема перехода на аутсорсинг для любой организации. Конечно же, возможны и некоторые корректировки с учетом особенностей конкретного бизнеса, но в целом последовательность действий такова.

Поскольку Балаковский филиал АО «Апатит» - крупная компания, с огромным штатом, градообразующее предприятие, стратегически значимое для страны, то его данные о сотрудниках должны быть исключительно конфиденциальными. Именно поэтому следует разработать онлайн-платформу для взаимодействия компании и компании-аутсорсера. Компания аутсорсер может меняться, именно поэтому платформа будет осуществлять функции проводника между двумя компаниями.

Разработаем устав проекта.

Краткое описание проекта.

Название проекта

Проект разработки онлайн-платформы «Аутсорсинг персонала».

Суть проекта: внедрение системы «АУТСОРСИНГ ПЕРСОНАЛА».

Цели проекта. Целью проекта является разработка проекта онлайн платформы «АУТСОРСИНГ ПЕРСОНАЛА».

Риски проекта

- степень сложности проекта;
- конфликтные ситуации;
- несвоевременное выполнение работ;
- некомпетентность экспертов;
- ошибки в подборе и расстановке проектной группе;
- низкая активность и незаинтересованность руководителей организаций.

Описание продукта и поставок

Продуктом проекта является рабочая онлайн платформа для повышения уровня признания сотрудников.

Главными требованиями к продукту является повышение уровня сформированности уровня признания.

Ограничения проекта (таблица 20).

Таблица 20 – Проект по разработке онлайн платформы «АУТСОРСИНГ ПЕРСОНАЛА»

Описание вехи	Документ
Разработан и утвержден устав и концепция проекта	Устав, Концепция проекта
Проект запущен	Приказ о запуске
Утверждена стратегия проекта	Стратегия проекта
Проведен отбор участников, сформирована команда проекта	Распоряжение «О формировании проектной группы»
Разработан и утвержден план проекта	План проекта
Спланирован план затрат и финансирование проекта	Отчет по бюджету проекта
Проведены обучающие мероприятия для команды проекта	Приказ
Собрана и структурирована актуальная информация и статистические данные	Приказ, план
Разработана онлайн платформы	Приказ, положения
На платформе размещены материалы и программы	Приказ
Проведен анализ работы платформы	Приказ, отчет
Проект завершен	Итоговый отчет, приказ о завершении

#### 1.1 Общий бюджет проекта

Общий бюджет составил 437 тыс. руб. Преимущественно затраты идут на оплату труда членов проектной группы, в меньшей степени на канцелярию и прочие организационные и технические нужды.

Рассмотрим матрицу ответственности членов проектной группы по разработке онлайн платформы «АУТСОРСИНГ ПЕРСОНАЛА» (таблица 21).

Таблица 21 – Матрица ответственности

Работа проекта	Роли проекта			
	Менеджер проекта	Менеджер по персоналу	Экономист	Разработчик сайта
1.1 Разработка устава проекта	AR	C	-	-
1.2 Утверждение устава проекта	AR	C	I	I
1.3 Разработка концепции проекта	AC	R	-	-
1.4 Рассмотрение и утверждение концепции проекта	AR	CI	I	I
1.4 Рассмотрение и утверждение проекта	AR	-	-	-
1.3 Принятие решения о начале проекта	AR	I	I	I
2.1 Разработка утверждения проекта	AR	C	-	-
2.2 Календарное планирование работ по проекту	A	R	I	C
2.3 Планирование затрат и финансирования проекта	A	C	R	I
3.1 Формирование команды проекта	AR	-	-	-
3.2 Обучение проектной группы	AC	R	-	-
3.3 Распределение функциональных обязанностей	AR	C	-	-
4.1 Сбор отчетности о выполнении задач по проекту	A	R	-	-
4.2 Мониторинг текущего состояния проекта	AR	-	-	-
4.3 Прогнозирование достижения целей проектной работы	AR	C	C	C
4.4 Корректировка действий при несоответствии сроков	AR	C	I	I
5.1 Презентация результатов работы проекта	AR	C	C	C
5.2 Роспуск команды проекта	-	R	-	-

Рассмотренная матрица позволяет четко разграничивать определенный вид работ между каждым из членов коллектива.

Для формирования эффективной команды возможно применения подхода процессных ролей и нахождение соответствия каждой задачной роли наиболее благоприятному типу. Основные проявления лидерских качеств, соответствующие позиции генератора идей преимущественно должны присутствовать у менеджера проекта и Менеджер по персоналу. Также

ожидается проследить соответствие ролей исполнителя у всех членов коллектива, стоящих в иерархии после менеджера проекта (таблица 22).

Таблица 22 – Матрица задачных и процессных ролей в команде проекта

Процессная роль	Задачная роль			
	Менеджер проекта	Менеджер по персоналу	Экономист	Разработчик сайта
Генератор идей	X	X	-	-
Исполнитель	-	X	X	X
Председатель	X	-	-	-
Оценщик	-	-	X	-
Разведчик	-	X	-	-
Коллективист	X	-	-	-
Доводчик	-	-	X	X
Формирователь	-	-	-	X

Процессные роли менеджера по сбыту соответствуют вспомогательным ролям для формирования наиболее эффективной, сплоченной команды, а также способствуют наиболее качественному выполнению должностных обязанностей и содействию в формировании итогового вида проектной работы.

Одной из самых крупных статей расходов является оплата труда специалистов. В силу необходимости планирования затрат проекта необходимо рассмотреть фонд оплаты труда проектной группы в таблице 23.

Таблица 23 – Фонд оплаты труда проектной деятельности

Орг. часть	Оклад за проект в месяц, руб.	Фонд на одного (за весь процесс), руб.
Менеджер проекта	40 000	142 000
Менеджер по персоналу	30 000	90 000
Экономист	30 000	60 000
Разработчик сайта	60 000	72 000
Итого	150 000	364 000

Основу расходов на реализацию проекта составляет фонд оплаты труда, который за весь период достигает 364 тыс. руб., при средних ежемесячных затратах около 150 тыс. руб. Наибольший объем работы выполняет менеджер

проекта, чей месячный оклад составляет 40 тыс. руб. Разработчик сайта задействован в проекте частично — в течение 6 недель. Помимо оплаты труда, предусмотрены дополнительные организационные и технические расходы: на канцелярию и расходные материалы — 13 тыс. руб., на запуск онлайн-платформы — 60 тыс. руб. Таким образом, фонд оплаты труда формирует основную долю затрат — 89,4% от общего бюджета проекта.

### 3.3 Оценка предложенного мероприятия

Календарный план-график затрат проекта приведен в Приложении Д, таблице Д.1.

Стоимость внедрения аутсорсинг персонала будет складываться из следующих статей затрат: лицензия, затраты на программное обеспечение, расходы на управления ИТ-технологиями, расходы на техническую поддержку аппаратного обеспечения и программного обеспечения, расходы за услуги компании, устанавливающей информационную систему, затраты на обучение персонала работе в данной программе. Таким образом, затраты для внедрения аутсорсинг персонала представлены в таблице 24.

Таблица 24 – Затраты на внедрение аутсорсинг персонала

Вид расходов	Значение, тыс. руб.
Лицензия	20
Покупка программного обеспечения	15
Техническую поддержку аппаратного обеспечения и программного обеспечения	8
Услуги компании, устанавливающей информационную систему	5
Обучение персонала работе в данной программе	2
Итого:	54

Подводя итоги, совокупная стоимость владения системой составила 54 тысячи рублей. Расчет по услугам внедрения представлен в таблицах 25, 26, 27.

Таблица 25 – Расчет по услугам внедрения системы на предприятии

Этапы обучения	Количество часов		Стоимость, тыс. руб.
	Консультант	Заказчик	
Настройка справочников	36	36	8,6
Настройка формирования проводок из документов	40	40	8
Настройка модели поставок	40	40	7
Настройка модели заказов	36	40	5,6
Настройка отчетов	100	100	15
Обучение пользователей	20	24	10
Обучение администратора системы	20	24	6
Итого:	560	-	60,2

Таким образом, единовременные затраты на внедрение мероприятия составят 114,2 тыс. руб.

Таблица 26 – Время/затраты на работы пользователей

Вид работ	До внедрения, мин.	Экономия времени, мин., с внедрением:		Повышение производительности труда, %, с внедрением:	
		Профи	Под ключ	Профи	Под ключ
Ввод информации	45	2	2	15,4	83,3
Проведение расчетов	40	2	9	50	166,6
Подготовка отчетов	30	10	5	50	33,3
Анализ и выборка данных	40	20	5	100	33,3

Таблица 27 – Коэффициенты расчета трудоемкости

Язык программирования	Группа сложности	Степень новизны				Коэффициент
		А	Б	В	Г	
Высокого уровня	1	1,38	1,26	1,15	0,69	1,2
	2	1,3	1,09	1,08	0,65	1,35
	3	1,2	1,1	1,0	0,6	1,5
Низкого уровня	1	1,58	1,45	1,32	0,79	1,2
	2	1,49	1,37	1,24	0,74	1,35
	3	1,38	1,26	1,15	0,69	1,5

Повышение производительности труда рассчитывается как частное от деления 100 на коэффициент расчета трудоемкости

Коэффициент расчета трудоемкости берем из методического пособия по оценке ИТ-проектов. Проведение расчетов в конфигурации под ключ при

степени новизны в группе сложности 3 - 0,6 коэффициент; при степени новизны А 1,2 коэффициент.

Далее разработана ССП и стратегическая карта для АУТСОРСИНГ ПЕРСОНАЛА для рассмотрения результатов внедрения в проекции высокоуровневых целей компании (таблица 28).

Таблица 28 – ССП АУТСОРСИНГ ПЕРСОНАЛА

Стратегические цели	Показатели	Период			
		2025	2026	2027	2028
<b>Финансы</b>					
Увеличить объемы поступления	Сумма выручки, тыс. руб.	5000	6000	7000	8000
Оптимизировать себестоимость	Себестоимость, тыс. руб.	1250	1500	1750	2000
<b>Клиенты</b>					
Формировать максимальную удовлетворенность клиентов	Отзывы, шт.	50	100	120	170
Повысить качество обслуживание клиентов	Ассортимент услуг информационных	20	30	40	50
<b>Процессы</b>					
Информативная насыщенность информационного обслуживания	-	5	5	5	5
Совершенствовать условия обслуживания	Удельный вес новых услуг, %	100	30	30	30
Повысить эффективность деятельности	Темп роста производительности, %	100	30	30	30

Анализируя показатели деятельности аутсорсинг персонала в рамках спроектированной стратегической карты следует отметить, что рассматривать данные следует начинать с уровня профи, т.к. он создаёт базу для достижения целей других перспектив.

Следующая ветка отражает влияние информационных технологий на ключевые показатели деятельности аутсорсинг персонала (таблица 29).

Таблица 29 – Оценка рисков проекта внедрения асу аутсорсинг персонала

Риск	Фактор риска	Опасность		Вероятность		Важность		Интег. ур. фактора риска		Средний интег. ур. фактора риска
		Э <sub>1</sub>	Э <sub>2</sub>	Э <sub>1</sub>	Э <sub>2</sub>	Э <sub>1</sub>	Э <sub>2</sub>	Э <sub>1</sub>	Э <sub>2</sub>	
Риск денежного потока	Снижение ставок доходности	80	90	0,5	0,6	40	54	18,5	29,1	23,17
	Продолжение политики дедолларизации Центробанка	40	60	0,7	0,8	28	48	12,9	25,8	18,28
Реализационный риск	Невозможность нахождения решения для мероприятия	70	40	0,6	0,2	42	8	19,4	4,3	9,14
Риск внедрения	Недостаточное обучение сотрудников при внедрении	20	70	0,3	0,2	6	14	2,8	7,5	4,57

Таким образом, оценка экономической эффективности внедрения информационного сервиса привела к выводу, что экономия времени составит 83,3%, повышение производительности при проведении расчетов составит 166,6%, анализ и выборка данных 33,3%. Особое внимание следует уделить целям, достижение которых обеспечивает развитие информационной инфраструктуры компании.

Вывод по разделу 3.

В третьем разделе представлены практические предложения по внедрению кадрового аутсорсинга в деятельность Балаковского филиала АО «Апатит». Разработка проекта онлайн-платформы и расчёт экономических показателей подтвердили эффективность предлагаемого решения. Внедрение аутсорсинга позволит оптимизировать затраты на персонал, повысить гибкость управления кадрами и сосредоточить внутренние ресурсы на стратегически важных задачах.

## Заключение

Выполненная выпускная квалификационная работа была посвящена исследованию возможностей повышения эффективности управления персоналом на основе аутсорсинга. Анализ теоретических аспектов, текущей ситуации на российском рынке труда и практического опыта Балаковского филиала АО «Апатит» позволил сделать ряд значимых выводов.

- аутсорсинг персонала является эффективным инструментом, способствующим снижению затрат, фокусировке предприятия на ключевых бизнес-процессах и привлечению внешней экспертизы. Современные тенденции подтверждают рост интереса к кадровому аутсорсингу, особенно на фоне дефицита квалифицированных специалистов и необходимости гибкой адаптации к изменениям внешней среды.
- проведённый анализ управления персоналом в Балаковском филиале АО «Апатит» выявил существующие проблемы, среди которых — высокая текучесть кадров, снижение выработки на одного сотрудника, слабая внутренняя мотивация, недостаточная проработанность нематериальных стимулов и неустойчивость кадрового состава.
- в работе была предложена практическая модель внедрения аутсорсинговых функций в кадровую систему предприятия. Разработан проект создания онлайн-платформы для взаимодействия с кадровыми подрядчиками, определены этапы реализации. Внедрение данной системы позволит оптимизировать кадровые процессы, сократить издержки и повысить прозрачность управления.

Таким образом, реализуемый проект аутсорсинга персонала отвечает актуальным требованиям бизнеса, открывает новые возможности для повышения устойчивости и эффективности кадровой политики и может быть масштабирован на другие подразделения холдинга.

## Список используемых источников

1. Анализ рынка аутсорсинга персонала в России [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [https://drgroup.ru/components/com\\_jshopping/files/demo\\_products/Otchet\\_DEM\\_O\\_Analiz\\_rynka\\_autsorsinga\\_personala\\_v\\_Rossii.pdf](https://drgroup.ru/components/com_jshopping/files/demo_products/Otchet_DEM_O_Analiz_rynka_autsorsinga_personala_v_Rossii.pdf) (дата обращения: 14.04.2025)
2. Бородина Е. Н. Особенности правового регулирования труда лиц, работающих вне места нахождения работодателя: учебное пособие для вузов / Е. Н. Бородина. // Юрайт. – 2022. – С. 161
3. Бурцева К. О. К вопросу о понятии «эффективность управления» и его соотношении с категорией «результативность управления» / К. О. Бурцева // Молодой ученый. – 2021. – № 15 (357). – С. 84-87.
4. Выручка компаний-аутсорсеров учетных функций в 2024 году выросла на 13% [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.forbes.ru/tekhnologii/530802-vyrucka-kompanij-autsorserov-ucetnyh-funkcij-v-2024-godu-vyrosla-na-13> (дата обращения: 14.04.2025)
5. Гасанова А.А. Управление персоналом в системе управления организацией / А.А. Гасанова // Инновационная наука. – 2019. – №11. С. 50-53
6. Генкин Б. М. Мотивация и организация эффективной работы (теория и практика): монография / Б. М. Генкин // ИНФРА-М. – 2020. – С. 158
7. Гладков Н. Г., Бриллиантова Н. А., Волкова О. Н. Трудовое право. / Н. Г. Гладков, Н. А. Бриллиантова, О. Н. Волкова // Проспект – 2020. – С. 536
8. Говорова М. И. Актуальные инструменты автоматизации рекрутинговых процессов / М. И. Говорова // Сборник статей VII научно-технической конференции студентов и аспирантов МИРЭА. – 2022. – С. 10-14
9. Горленко О. А. Управление персоналом: учебник для вузов / О. А. Горленко, Д. В. Ерохин, Т. П. Можяева // Юрайт - 2024. – С. 217
10. Государственная и муниципальная служба: учебник для вузов / Е. В. Охотский // Юрайт - 2021. – С. 409

11. Десслер Г. Управление персоналом / Г. Десслер // Лаборатория знаний – 2020. – С. 274
12. Дефицит кадров вырастил рынок аутсорсинга: выручка увеличилась на 13% [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://smartranking.ru/ru/analytics/drugoe/deficit-kadrov-vyrastil-rynok-outsorsinga-vyruchka-uvelichilas-na-13/> (дата обращения: 14.04.2025)
13. Договор на HR-аутсорсинг: важные моменты для защиты интересов [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.hr-director.ru/article/63258-ekd-dogovor-na-hr-outsorsing-vydelyaem-vajnye-momentu> (дата обращения: 14.04.2025)
14. Договор на аутсорсинг персонала: образец [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.kdelo.ru/art/386005-dogovor-na-outsorsing-personala-obrazets-20-m11> (дата обращения: 14.04.2025)
15. Должностные инструкции Департамента по работе с персоналом АО «Апатит»
16. Дрецинский В. А. Основы проектирования и развития организаций: учебник для вузов / В. А. Дрецинский // Юрайт – 2022. – С. 175
17. Егоршин А. П. Эффективный менеджмент организации : учебное пособие / А.П. Егоршин // ИНФРА-М – 2021. – С. 388
18. Жумалиева А.К. Сравнительный анализ отечественной и зарубежной модели управления персоналом / А. К. Жумалиева // Молодой ученый – 2020. – № 2 (292). – С. 263–266
19. Жумалиева, А.К. Сравнительный анализ отечественной и зарубежной модели управления персоналом / А. К. Жумалиева // Молодой ученый. – 2020. – № 2. – С. 263–266.
20. Иванов И. Н. Организация труда на промышленных предприятиях : учебник для вузов / И. Н. Иванов, А. М. Беляев // Юрайт – 2022. – С. 305
21. Исаева О. М. Управление персоналом: учебник и практикум для среднего профессионального образования / О. М. Исаева, Е. А. Припорова // Юрайт – 2024. – С. 168

22. Исаева О.М. Управление человеческими ресурсами: учебник и практикум для вузов / О. М. Исаева, Е. А. Припорова // Юрайт. - 2019. – С. 168
23. Итоги 2024 года на рынке труда [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.superjob.ru/pro/5978/> (дата обращения: 14.04.2025)
24. Кадровые агентства: динамика спроса и изменения цен в 2024 году [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://dzen.ru/a/Z1xVAjyNYwVfowAO> (дата обращения: 14.04.2025)
25. Конституция Российской Федерации: офиц. текст. – М.: Приор, 2001. – 32 с.
26. Коргова М. А. Кадровый менеджмент: учебное пособие для вузов / М. А. Коргова // Юрайт. – 2020. – С. 62
27. Косенко Т.Г. Факторы совершенствования организации труда на предприятии / Вестник Калужского университета. - 2020. № 3 (32). - С. 58-61.
28. Косенко Т.Г. Факторы совершенствования организации труда на предприятии / Т.Г. Косенко // Вестник Калужского университета. – 2020. – № 3. – С. 58-61.
29. Кузнецова О.Н. Бухгалтерский учет и анализ / О.Н. Кузнецова // Русайнс – 2019. – С. 432
30. Куликов М. Г. Процессный подход в управлении организацией / М. Г. Куликов // Молодой ученый – 2021. – № 14. – С. 82-84.
31. Куликов М. Г. Процессный подход в управлении организацией / М. Г. Куликов // Молодой ученый. – 2021. – № 14. – С. 82-84.
32. Курина Т.Н. Технология управления талантами персонала как инновационный метод повышения конкурентоспособности организации / Т.Н. Курина // Креативная экономика – 2018. – № 5. – С. 651-658.
33. Летуновская Ю. А. Совершенствование управления бизнес-процессами в организации в условиях роста цифровизации / Ю. А. Летуновская, К. И. Романова // Молодой ученый – 2022. – № 49 (444). – С. 19-

34. Летуновская Ю. А. Совершенствование управления бизнес-процессами в организации в условиях роста цифровизации / Ю. А. Летуновская, К. И. Романова // Молодой ученый. – 2022. – № 49. – С. 19-23.
35. Ловчева М.В. Управление персоналом: теория и практика. делопроизводство в кадровой службе: учеб.-практ. пособие / М.В. Ловчева, Е.Н. Галкина, Е.В. Гурова // РГ-Пресс – 2024. – С. 17
36. Макарова Л.В. Особенности управления персоналом организации / Л.В. Макарова, Н.К. Джафаров // Вестник Московского университета МВД России – 2019. – № 1. – С. 242-244
37. Маслова В. М. Управление персоналом: учебник и практикум для вузов / В. М. Маслова // Юрайт. – 2021. – С. 230
38. Менеджмент и управление персоналом: инновации, цифровые технологии. Сборник статей / Москвитин Г.И., Козырев В.А., Ярова Т.Н. // Русайнс. – 2020. – С. 144
39. Минченкова О.Ю., Фёдорова Н.В. Управление персоналом: система бюджетирования. Учебное пособие / О.Ю. Минченкова, Н.В. Фёдорова // КноРус. – 2018. – С. 108
40. Моргунов Е. Б. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение: учебник для вузов / Е. Б. Моргунов // Юрайт. – 2020. – С. 424
41. Москвитин Г.И., Козырев В.А., Ярова Т.Н. Менеджмент и управление персоналом: инновации, цифровые технологии. Сборник статей / Г.И. Москвитин, В.А. Козырев, Т.Н. Ярова // Русайнс. – 2020. – С. 47.
42. Одегов Ю. Г. Управление персоналом: учебник и практикум для вузов / Ю. Г. Одегов, Г. Г. Руденко // Юрайт. – 2025. – С. 445
43. Официальный сайт Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://mintrud.gov.ru/employment/72> (дата обращения: 14.04.2025)
44. Официальный сайт новостного портала «РИА Новости» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://ria.ru/20210219/gibrid-1598113003.html> (дата обращения: 14.04.2025)

45. Официальный сайт ООО «Издательство Молодой ученый» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://moluch.ru/archive/79/13959/> (дата обращения: 14.04.2025)
46. Официальный сайт ООО «Мэйл.Ру» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://corp.mail.ru/ru/press/releases/10861/> (дата обращения: 14.04.2025)
47. Официальный сайт ООО «Поток» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://potok.io/blog/hr-trends/hr-trends-in-russia-2024/> (дата обращения: 14.04.2025)
48. Пласкова Н. С. Финансовый анализ деятельности организации: учебник / Н.С. Пласкова // ИНФРА-М. – 2023. – С. 372
49. Подбор персонала в 2024 году: основные тенденции [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://retailpersonal.ru/blog/podbor-personala-v-2024/> (дата обращения: 14.04.2025)
50. Подбор, предоставление персонала и аутсорсинг (рынок России) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [https://www.tadviser.ru/index.php/Статья:Подбор,\\_предоставление\\_персонала\\_и\\_аутсорсинг\\_\(рынок\\_России\)](https://www.tadviser.ru/index.php/Статья:Подбор,_предоставление_персонала_и_аутсорсинг_(рынок_России)) (дата обращения: 14.04.2025)
51. Положение о Департаменте по работе с персоналом АО «Апатит»
52. Полтриллиона за работника [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.kommersant.ru/doc/7180700> (дата обращения: 14.04.2025)
53. Правила внутреннего трудового распорядка АО «Апатит»
54. Пугачев В. П. Управление персоналом организации: учебник и практикум для вузов / В. П. Пугачев // Юрайт. – 2024. – С. 523
55. Стоимость кадрового аутсорсинга: основные аспекты и выгоды [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://hiring-outsourcing-24.ru/kadrovuj-atsorsing/stoimost-kadrovogo-atsorsinga-osnovnye-aspekty-i-vugody> (дата обращения: 14.04.2025)
56. Толочек В. А. Технологии профессионального отбора: учебное пособие для вузов / В. А. Толочек // Юрайт. – 2023. – С. 253

57. Трудовой Кодекс РФ от 30.12.2001 №197-ФЗ (ред. от 08.08.2024, с изм. от 22.11.2024)
58. Управление персоналом организации: учебник под ред. А. Я. Кибанова, 4-е изд., доп. и перераб. - Москва: ИНФРА-М, 2024. – 695 с.
59. Управление человеческими ресурсами: учебник для вузов / И. А. Максимцев // Юрайт. – 2021. – С. 467
60. Федеральный закон Российской Федерации от 29.12.2012 N 273-ФЗ (ред. от 23.11.2024) «Об образовании в Российской Федерации»
61. ФосАгро. Отчёты и результаты деятельности [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [https://www.phosagro.ru/investors/reports\\_and\\_results/](https://www.phosagro.ru/investors/reports_and_results/) (дата обращения: 26.04.2025).
62. Edvardsson I. R., Durst S. Outsourcing of Human Resources: The Case of Small- and Medium-Sized Enterprises // Encyclopedia. — 2021. — Vol. 1, No. 1. — P. 3. — DOI 10.3390/encyclopedia1010003.
63. Sakib M. N., Hoque A., Hossain M., Rahman M. What we know about the trends, prospects, and challenges of human resource outsourcing: A systematic literature review // Heliyon. — 2023. — Vol. 9, No. 4. — e15324. — DOI 10.1016/j.heliyon.2023.e15324.
64. Shi L., Yuan Z., Zhang J., Li T. Strategic outsourcing's role in driving economic value by leveraging organizational capabilities: Evidence from HR outsourcing // Frontiers in Psychology. — 2022. — Vol. 13. — Article 834597. — DOI 10.3389/fpsyg.2022.834597.
65. Sim S. C., Cheah Y. K., Ang S. H. Benchmarking HR outsourcing literature // International Journal of Learning and Intellectual Capital. — 2023. — Vol. 20, No. 1. — P. 37–56. — DOI 10.1504/IJLIC.2023.127890.
66. Xiao Q., Cooke F. L., Xiao M. In search of organizational strategic competitiveness? A systematic review of human resource outsourcing literature (1999–2022) // The International Journal of Human Resource Management. — 2024. — Vol. 35, No. 3. — P. 427–456. — DOI 10.1080/09585192.2024.000000.

**Приложение А**  
**Организационная структура Балаковского филиала АО «Апатит»**

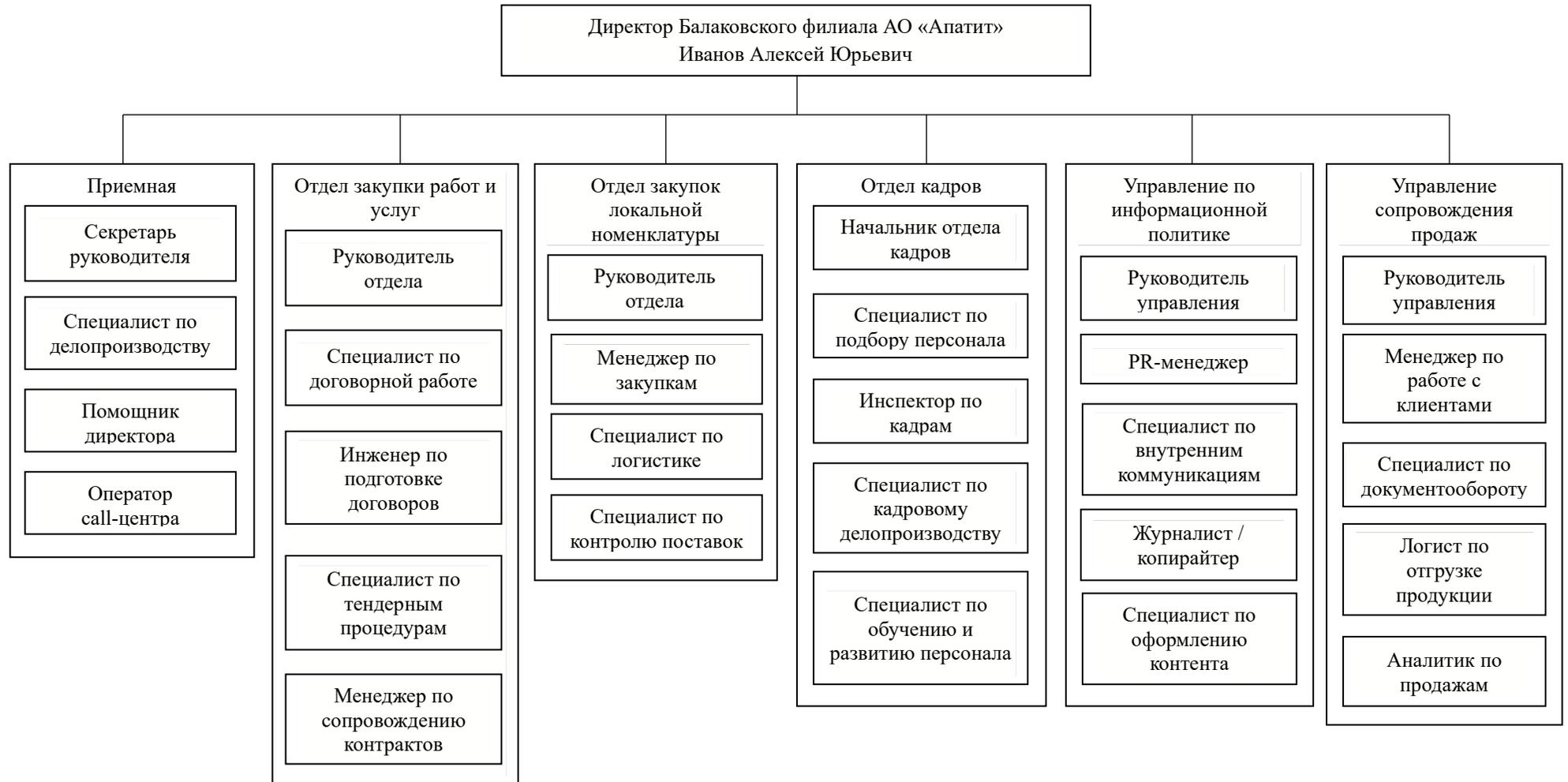


Рисунок А.1 – Организационная структура Балаковского филиала АО «Апатит»

Приложение Б

Динамика основных финансово-экономических показателей организации за 2022–2024 годы

Таблица Б.1 – Динамика основных финансово-экономических показателей организации за 2022–2024 годы

Показатели	2022	2023	2024	Изменение					
				2023-2022гг.		2024-2023гг.		2024-2022гг.	
				Абс. изм (+/-)	Темп прироста, %	Абс. изм (+/-)	Темп прироста, %	Абс. изм (+/-)	Темп прироста, %
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. Выручка, млн. руб.	569527	440304	507689	-129223	-22,69	67385	15,30	-61838	-10,86
2. Себестоимость продаж, млн. руб.	253419	235560	293484	-17859	-7,05	57924	24,59	40065	15,81
3. Валовая прибыль (убыток), млн. руб.	316108	204744	214205	-111364	-35,23	9461	4,62	-101903	-32,24
4. Управленческие расходы, млн. руб.	42403	32282	41620	-10121	-23,87	9338	28,93	-783	-1,85
5. Коммерческие расходы, млн. руб.	0	0	0	0	0	0	0	0	0
6. Прибыль (убыток) от продаж, млн. руб.	273705	172462	172585	-101243	-36,99	123	0,07	-101120	-36,94
7. Чистая прибыль, млн. руб.	184714	86141	84469	-98573	-53,37	-1672	-1,94	-100245	-54,27
8. Основные средства, млн. руб.	274522	308663	357577	34141	12,44	48914	15,85	83055	30,25
9. Оборотные активы, млн. руб.	141314	164657	184008	23343	16,52	19351	11,75	42694	30,21
10. Среднесписочная численность ППП, чел.	21400	21654	23164	254	1,19	1510	6,97	1764	8,24
Фонд оплаты труда ППП, млн. руб.	11556	12473	15010	916,704	7,93	2538	20,34	3454	29,89
Среднегодовая выработка работающего, м.р.	26,61	20,33	21,92	-6,28	-23,60	1,58	7,79	-5	-17,65
Среднегодовая заработная плата работающего, м.р.	0,54	0,58	0,65	0,036	6,67	0,07	12,50	0,11	20,00
14. Фондоотдача (стр1/стр8)	2,07	1,43	1,42	-0,64813	-	-0,01	-	-0,65	-
15. Оборачиваемость активов, раз (стр1/стр9)	4,030	2,674	2,759	-1,35616	-	0,085	-	-1,271	-
16. Рентабельность продаж, %	48,058	39,169	33,994	-8,88945	-	-5,175	-	-14,064	-
17. Рентабельность производства, %	92,52	64,39	51,50	-28,1341	-	-12,888	-	-41,022	-
18. Затраты на рубль выручки, коп.	51,94	60,83	66,01	8,8895	17,114	5,1746	8,507	14,0641	27,08

## Приложение В Договор аутсорсинга

г. Москва

" \_\_\_\_ " \_\_\_\_\_ г.

\_\_\_\_\_, именуемый в дальнейшем "Заказчик", в лице \_\_\_\_\_, действующего на основании \_\_\_\_\_, с одной стороны, и \_\_\_\_\_, в лице \_\_\_\_\_, действующего на основании Устава, именуемый в дальнейшем "Исполнитель", с другой стороны, заключили настоящий Договор о нижеследующем:

### **1. Предмет договора.**

1.1. Настоящий Договор заключен в целях оптимизации функционирования Заказчика за счет сосредоточения им усилий на ведении основной деятельности.

1.2. Предметом настоящего Договора является передача Заказчиком Исполнителю непрофильных функций в порядке и на условиях, установленных настоящим Договором. Перечень передаваемых Заказчиком Исполнителю непрофильных функций (далее - Перечень функций) содержится в Приложении N 1, являющемся неотъемлемой частью настоящего Договора.

1.3. Заказчик поручает, а Исполнитель принимает на себя обязательство выполнять в интересах Заказчика переданные ему по настоящему Договору непрофильные функции Заказчика согласно Перечню функций (далее - услуги).

1.4. За оказание услуг по настоящему Договору Заказчик уплачивает Исполнителю вознаграждение в размере, порядке и сроки, установленные настоящим Договором.

### **2. Права и обязанности сторон.**

2.1. Исполнитель обязуется:

2.1.1. Оказать Заказчику услуги в соответствии с условиями настоящего Договора.

2.1.2. Не передавать и не показывать третьим лицам находящуюся у Исполнителя документацию Заказчика.

2.1.3. Оказать Заказчику услуги лично или с привлечением, при необходимости, специализированных сторонних организаций.

2.1.4. Сотрудничать при оказании услуг по настоящему Договору с иными контрагентами Заказчика, оказывающими ему услуги по смежным вопросам предмета настоящего Договора.

2.1.5. До \_\_ числа каждого месяца представлять Заказчику ежемесячно письменные отчеты о ходе оказания услуг по настоящему Договору.

2.1.6. Представлять Заказчику материалы и заключения в электронном виде на магнитных носителях, а при необходимости - письменные материалы и заключения.

2.1.7. Давать при необходимости по просьбе Заказчика разъяснения заинтересованным лицам, включая государственные и судебные органы, по представляемым Исполнителем в соответствии с настоящим Договором материалам.

2.2. Заказчик обязуется:

2.2.1. Оплачивать услуги Исполнителя в порядке, сроки и на условиях настоящего Договора.

2.2.2. Передавать Исполнителю информацию и материалы, необходимые для выполнения Исполнителем своих обязательств по настоящему Договору.

2.2.3. Подписывать своевременно Акты об оказании услуг с Исполнителем.

2.3. Исполнитель имеет право:

2.3.1. Получать от Заказчика любую информацию, необходимую для выполнения своих обязательств по настоящему Договору. В случае непредставления либо неполного или

## Продолжение Приложения В

неверного представления Заказчиком информации Исполнитель имеет право приостановить исполнение своих обязательств по настоящему Договору до представления необходимой информации.

2.3.2. Получать вознаграждение за оказание услуг по настоящему Договору.

2.4. Заказчик имеет право:

2.4.1. Получать от Исполнителя услуги в соответствии с настоящим Договором.

2.4.2. Получать от Исполнителя отчеты, материалы и документы в соответствии с настоящим Договором.

2.5. Предоставление услуг, не указанных в перечне функций, оформляется дополнительным соглашением Сторон и оплачивается отдельно и дополнительно.

2.6. Стороны обязуются хранить в тайне коммерческую, финансовую и иную конфиденциальную информацию, полученную от другой Стороны при исполнении настоящего Договора.

2.7. Все материалы Исполнителя, включая различные справки, заключения, документы и т.д. как в письменном виде, так и на магнитных носителях, составленные Исполнителем при исполнении обязательств по настоящему Договору, являются конфиденциальной информацией Заказчика (за исключением сведений, перечисленных в ст. 5 Федерального закона от 29.07.2004 N 98-ФЗ "О коммерческой тайне" в действующей редакции) и не могут быть разглашены третьим лицам без письменного согласия Заказчика.

### 3. Порядок исполнения договора.

3.1. Исполнитель ежемесячно предоставляет Заказчику письменные отчеты о ходе оказания услуг по настоящему Договору, на основании которых Стороны составляют и подписывают акт об оказании услуг.

3.2. Подписываемые Сторонами акты об оказании услуг являются подтверждением оказания услуг Исполнителем Заказчику.

3.3. Отчеты представляются Исполнителем до числа месяца, следующего за отчетным месяцем, акт об оказании услуг составляется и подписывается Сторонами в течение \_\_\_\_ (\_\_\_\_) рабочих дней со дня предоставления отчета.

3.4. При оказании услуг, не указанных в перечне функций, Исполнитель предоставляет Заказчику дополнительный отчет, и Стороны подписывают дополнительный акт об оказании услуг, который является подтверждением оказания дополнительных услуг Исполнителем Заказчику.

### 4. Порядок оплаты.

4.1. Вознаграждение Исполнителя составляет \_\_\_\_\_ (\_\_\_\_\_) рублей, включая НДС в размере \_\_\_\_\_ (\_\_\_\_\_) рублей.

4.2. Вознаграждение уплачивается ежемесячно до \_\_\_\_ числа текущего месяца.

4.3. Вознаграждение уплачивается путем перечисления суммы, указанной в п. 4.1, на расчетный счет Исполнителя.

4.4. Датой оплаты денежных средств считается день зачисления денежных средств на расчетный счет Исполнителя.

### 5. Ответственность сторон.

5.1. За неисполнение или ненадлежащее исполнение своих обязательств по настоящему Договору виновная Сторона уплачивает другой Стороне пеню в размере \_\_\_\_\_% (\_\_\_\_\_) процентов) от суммы неисполненных обязательств за каждый день просрочки исполнения.

5.2. За неисполнение или ненадлежащее исполнение своих обязательств по настоящему Договору Стороны несут иную ответственность в соответствии с действующим законодательством РФ.

## Продолжение Приложения В

5.3. Ни одна из Сторон не будет нести ответственность за полное или частичное неисполнение другой Стороной своих обязанностей, если неисполнение будет являться следствием обстоятельств непреодолимой силы, таких как: пожар, наводнение, землетрясение, забастовки и другие стихийные бедствия, война и военные действия или другие обстоятельства, находящиеся вне контроля Сторон, препятствующие выполнению настоящего Договора, возникшие после заключения Договора. Если любое из таких обстоятельств непосредственно повлияло на неисполнение обязательства в срок, указанный в Договоре, то этот срок соразмерно отодвигается на время действия соответствующего обстоятельства.

5.4. Сторона, для которой сделалось невозможным исполнение обязательств по Договору, обязана не позднее 5 дней с момента их наступления и прекращения в письменной форме уведомить другую Сторону о наступлении, предполагаемом сроке действия и прекращении вышеуказанных обстоятельств.

### **6. Порядок рассмотрения споров.**

6.1. Все споры и разногласия, которые могут возникнуть между Сторонами, будут разрешаться путем переговоров.

6.2. При неурегулировании в процессе переговоров спорных вопросов споры подлежат рассмотрению в Арбитражном суде г. \_\_\_\_\_.

### **7. Срок действия договора.**

7.1. Срок действия настоящего Договора с "\_\_\_" \_\_\_\_\_ г. по "\_\_\_" \_\_\_\_\_ г.

7.2. Настоящий Договор может быть расторгнут в любое время по инициативе каждой из Сторон с обязательным предупреждением другой Стороны за \_\_\_ (\_\_\_\_) рабочих дней до его расторжения.

7.3. Если ни одна из Сторон не заявит о своем желании расторгнуть настоящий Договор за \_\_\_ (\_\_\_\_) дней до окончания срока действия, настоящий

Договор считается пролонгированным на следующий на тех же условиях.

7.4. Все изменения и дополнения к настоящему Договору, а также его расторжение считаются действительными при условии, если они совершены в письменной форме и подписаны уполномоченными на то представителями обеих Сторон.

### **8. Иные условия.**

8.1. Все дополнительные соглашения Сторон, акты и иные приложения к настоящему Договору, подписываемые Сторонами при исполнении настоящего Договора, являются его неотъемлемой частью.

8.2. Настоящий Договор составлен в двух экземплярах, имеющих одинаковую юридическую силу, по одному для каждой из Сторон.

### **9. Адреса и реквизиты сторон:**

От заказчика

От исполнителя

# Приложение Г Договор аутстаффинга

(договор о предоставлении труда работников/персонала)

[место заключения договора]

[число, месяц, год]

[Наименование юридического лица] в лице [должность, Ф. И. О.], действующего на основании [указать документ, подтверждающий полномочия], именуемое в дальнейшем "Заказчик", с одной стороны и

[наименование частного агентства занятости] в лице [должность, Ф. И. О.], действующего на основании [указать документ, подтверждающий полномочия], именуемое в дальнейшем "Исполнитель", с другой стороны, а вместе именуемые "Стороны", заключили настоящий договор о нижеследующем:

## 1. Предмет договора

1.1. По настоящему договору Исполнитель направляет временно своих работников с их согласия к Заказчику для выполнения этими работниками определенных их трудовыми договорами трудовых функций в интересах, под управлением и контролем Заказчика, а Заказчик обязуется оплатить услуги по предоставлению труда работников (персонала) и использовать труд направленных к нему работников в соответствии с трудовыми функциями, определенными трудовыми договорами, заключенными этими работниками с Исполнителем.

1.2. Исполнитель направляет временно для работы у Заказчика по настоящему договору работников, количество и уровень квалификации которых, а именно: должность (профессия), уровень, профиль образования, квалификация по диплому, опыт работы в конкретной сфере, навыки и умения, наличие определенных лицензий, аттестаций, разрешений (допусков) определены в приложении к настоящему договору.

1.3. Работники направляются для работы у Заказчика по настоящему договору в целях [вписать нужное].

1.4. При направлении работника для работы у Заказчика по настоящему договору трудовые отношения между этим работником и Исполнителем не прекращаются, а трудовые отношения между этим работником и Заказчиком не возникают.

1.5. Исполнитель выполняет все обязанности и реализует права в отношении работника, вытекающие из трудовых отношений с ним, за исключением случаев, указанных в настоящем договоре.

1.6. Работники выполняют определенные их трудовыми договорами трудовые функции в интересах, под управлением и контролем Заказчика в период с [число, месяц, год] по [число, месяц, год].

## 2. Права и обязанности сторон

2.1. Исполнитель обязуется:

2.1.1. В срок до [указать срок] направить своих работников к Заказчику для выполнения этими работниками определенных их трудовыми договорами трудовых функций в интересах, под управлением и контролем Заказчика.

2.1.2. При направлении работника для работы у Заказчика заключить с работником дополнительное соглашение к трудовому договору с указанием сведений о Заказчике, включающих наименование Заказчика, идентификационный номер налогоплательщика

## Продолжение Приложения Г

Заказчика, а также сведений о месте и дате заключения, номере и сроке действия настоящего договора.

В дополнительном соглашении к трудовому договору должны быть предусмотрены условия:

- о праве Заказчика требовать от направленного работника исполнения им трудовых обязанностей, бережного отношения к имуществу Заказчика (в том числе к имуществу третьих лиц, находящемуся у Заказчика, если Заказчик несет ответственность за сохранность этого имущества) и к имуществу работников Заказчика, соблюдения правил внутреннего трудового распорядка Заказчика;

- об обязанности Заказчика обеспечивать направленного работника оборудованием, инструментами, технической документацией и иными средствами, необходимыми для исполнения им трудовых обязанностей;

- об обязанности Заказчика обеспечивать бытовые нужды направленного работника, связанные с исполнением им трудовых обязанностей;

- об обязанности Заказчика отстранять от работы или не допускать к работе направленного работника в случаях, указанных в части первой статьи 76 Трудового кодекса Российской Федерации.

2.1.3. Предоставить Заказчику копии документов, подтверждающих квалификацию и опыт работы направляемых работников.

2.1.4. Осуществлять контроль за соответствием фактического использования Заказчиком труда направленных работников трудовым функциям, определенным трудовыми договорами этих работников, а также за соблюдением Заказчиком норм трудового права. При этом Заказчик не вправе препятствовать Исполнителю в осуществлении указанного контроля.

2.1.5. Вносить сведения о работе по настоящему договору у Заказчика в трудовую книжку работника (за исключением случаев, если в соответствии с ТК РФ, иным федеральным законом трудовая книжка на работника не ведется).

2.1.6. Уплачивать страховые взносы с заработка направленных временно работников исходя из страхового тарифа, определяемого в соответствии с основным видом экономической деятельности Заказчика, а также из надбавок и скидок к страховому тарифу, устанавливаемых с учетом результатов специальной оценки условий труда на рабочих местах, на которых фактически работают направленные временно работники.

2.1.7. Обеспечить участие своего представителя в работе комиссии по расследованию несчастных случаев, образованной Заказчиком.

2.2. Исполнитель вправе:

2.2.1. Получать от Заказчика разъяснения по всем вопросам, возникающим в ходе оказания услуг, и любую дополнительную информацию, необходимую для выполнения своих обязательств по настоящему договору.

2.2.2. Самостоятельно определять работников, направляемых к Заказчику в рамках настоящего договора.

2.2.3. Отзывать направленных работников в случае выявления в отношении них нарушений трудового законодательства Заказчиком.

2.3. Заказчик обязуется:

2.3.1. Использовать труд направленных к нему работников в соответствии с трудовыми функциями, определенными трудовыми договорами, заключенными этими работниками с Исполнителем.

2.3.2. Соблюдать установленные трудовым законодательством и иными нормативными правовыми актами, содержащими нормы трудового права, обязанности по обеспечению безопасных условий и охраны труда.

2.3.3. Предоставить Исполнителю сведения о своем основном виде экономической деятельности, результатах специальной оценки условий труда на рабочих местах и иные

## Продолжение Приложения Г

сведения, необходимые для определения страхового тарифа и установления надбавок и скидок к страховому тарифу.

2.3.4. Обеспечивать направленных работников оборудованием, инструментами, технической документацией и иными средствами, необходимыми для исполнения ими трудовых обязанностей.

2.3.5. Обеспечивать бытовые нужды направленных работников, связанные с исполнением ими трудовых обязанностей.

2.3.6. Образовать комиссию по расследованию несчастных случаев, происшедших с работниками, направленными временно для работы у Заказчика по настоящему договору.

2.3.7. Принять и оплатить оказанные ему услуги в сроки и в порядке, установленном настоящим договором.

2.4. Заказчик вправе:

2.4.1. Отказаться от направленных к нему работников или потребовать их замены, если они не могут качественно и в полном объеме выполнить трудовую функцию, для выполнения которой они были направлены к Заказчику.

2.4.2. В случае увольнения направленного к нему работника потребовать от Исполнителя предоставить ему другого работника взамен того, трудовой договор с которым расторгнут.

### 3. Цена договора и порядок расчетов

3.1. Размер вознаграждения Исполнителя по настоящему договору определяется Сторонами в дополнительном соглашении к договору в зависимости от количества направляемых работников, их квалификации и включает в себя компенсацию издержек и причитающееся ему вознаграждение.

3.2. Заказчик оплачивает причитающуюся Исполнителю сумму вознаграждения ежемесячно на основании отчета Исполнителя о проделанной работе не позднее [указать срок].

3.3. В случае невозможности исполнения, возникшей по вине Заказчика, услуги подлежат оплате в полном объеме.

3.4. В случае когда невозможность исполнения возникла по обстоятельствам, за которые ни одна из Сторон не отвечает, Заказчик возмещает Исполнителю фактически понесенные им расходы.

### 4. Односторонний отказ от исполнения договора

4.1. Заказчик вправе отказаться от исполнения настоящего договора при условии оплаты Исполнителю фактически понесенных им расходов.

4.2. Исполнитель вправе отказаться от исполнения обязательств по настоящему договору лишь при условии полного возмещения Заказчику убытков.

### 5. Ответственность сторон

5.1. В случае неисполнения или ненадлежащего исполнения своих обязательств по настоящему договору Стороны несут ответственность в соответствии с действующим законодательством Российской Федерации.

5.2. Заказчик несет субсидиарную ответственность по обязательствам Исполнителя, вытекающим из трудовых отношений с работниками, направленными временно для работы у Заказчика по настоящему договору, в том числе по обязательствам по выплате заработной платы и иных сумм, причитающихся работнику, по уплате денежной компенсации за нарушение Исполнителем установленного срока соответственно выплаты заработной

## Продолжение Приложения Г

платы, оплаты отпуска, выплат при увольнении и (или) других выплат, причитающихся работнику.

5.3. В случае нарушения сроков выплаты вознаграждения Заказчик уплачивает Исполнителю неустойку в размере [значение] % от суммы долга за каждый день просрочки.

### 6. Порядок разрешения споров

6.1. Споры и разногласия, которые могут возникнуть при исполнении настоящего контракта, будут по возможности разрешаться путем переговоров между Сторонами.

6.2. В случае если Стороны не придут к соглашению, споры разрешаются в судебном порядке в соответствии с действующим законодательством Российской Федерации.

### 7. Заключительные положения

7.1. Настоящий договор составлен в двух экземплярах, имеющих одинаковую юридическую силу, - по одному экземпляру для каждой из Сторон.

7.2. Договор вступает в силу с момента его подписания и действует до [указать срок].

7.3. Все изменения и дополнения к настоящему договору оформляются дополнительными соглашениями Сторон в письменной форме, которые являются неотъемлемой частью настоящего договора.

7.4. Заявления, уведомления, извещения, требования или иные юридически значимые сообщения, с которыми договор связывает гражданско-правовые последствия для Сторон настоящего договора, влекут для этого лица такие последствия с момента доставки соответствующего сообщения Стороне или ее представителю.

Юридически значимые сообщения подлежат передаче путем **[вписать нужное - почтовой, факсимильной, электронной связи]**.

Сообщение считается доставленным и в тех случаях, если оно поступило Стороне, которой оно направлено, но по обстоятельствам, зависящим от нее, не было ей вручено или Сторона не ознакомилась с ним.

7.5. Во всем остальном, что не предусмотрено настоящим договором, Стороны руководствуются законодательством Российской Федерации.

### 8. Реквизиты и подписи сторон

Заказчик	Исполнитель
[вписать нужное]	[вписать нужное]
[должность, подпись, инициалы, фамилия]	[должность, подпись, инициалы, фамилия]
М. П.	М. П.

Приложение Д  
Календарный план-график затрат проекта

Таблица Д.1 – Календарный план-график затрат проекта

Виды выполнения работ	1 месяц				2 месяц				3 месяц				4 месяц			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Проработка идеи и задач, разработка устава																
Разработка концепции, выпуск приказа о запуске проекта			1 3													
Отбор участников и назначение руководства, ознакомление сотрудников с уставом проекта				2 0												
Разработка плана, определение основных направлений работы				5												
Разработка и утверждение бюджета						1 5										
Формирование команды проекта, распределение функциональных обязанностей, обучение команды						1 5										
Сбор актуальной информации и организация материалов							4 0									
Разработка онлайн платформы									6 0							
Размещение структурированных материалов, информации, программ на онлайн платформе										3 0						
Анализ функционирования платформы													1 2			
Составление и утверждение отчета о результатах, расформирование команды проекта																250
Мониторинг изменений, контроль работы платформы																